



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİSİ ATAMA TÜRLERİNİN, ÖĞRETMENLER,
OKUL YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİM ÖĞRETİM SÜREÇLERİ
ÜZERİNE ETKİLERİNİN NİTEL BİR ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnayet SAYAN

TOKAT

Haziran, 2018



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİSİ ATAMA TÜRLERİNİN,
ÖĞRETMENLER, OKUL YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİM
ÖĞRETİM SÜREÇLERİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN NİTEL
BİR ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnayet SAYAN

Danışman: Prof. Dr. Nail YILDIRIM

TOKAT

Haziran, 2018

ETİK SÖZLEŞME

T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, araştırmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağımı gösterdiğimi beyan ederim.

(06/06/2008.)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Imajet SAYAN

İmzası

Jüri İmza Onay Sayfası

İnayet SAYAN'ın "Okul Yöneticisi Atama Türlerinin, Öğretmenler, Okul Yöneticileri Ve Eğitim Öğretim Süreçleri Üzerine Etkilerinin Nitel Bir Analizi" adlı çalışması 06/06/2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Doç. Dr. Soner DOĞAN

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Nail YILDIRIM

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Emel TÜZEL İŞERİ

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Enstitü Müdürü Mühür İmza

ÖNSÖZ

Gelişmiş ülkelerde başarılı okullar üzerine yapılan araştırmalarda okulların verimliliği ve etkililiğini artıran en önemli unsurun okul yöneticilerinin olduğu belirlenmiştir. Ülkemizde yönetici seçme sistemi 1939’ dan beri toplanan Milli Eğitim Şuaralarında eğitim konularıyla ilgilenilmesine rağmen ilk altı şurada yönetici seçme ve yetiştirme ile ilgili politikalara değinilmemiştir.7. Milli Eğitim Şuarasında ülkemizde eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ilişkin olarak alınması gereken önlemler konusunda görüşler belirlenmiştir. Ancak, günümüzde 19. Milli Eğitim Şuarası yapılmasına rağmen yönetici seçme ve yetiştirme ile ilgili ulusal standartlar bulunmamaktadır. Okul yöneticiliğinin “Meslekte aslolan öğretmenliktir.” görüşü, yöneticiliğin öğretmenliğe ek bir görev olarak görülmesi, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeyişi okulların yönetimiyle ilgili işlevsel sorunlara sebep olmaktadır.

Günümüze kadar bir şekilde yönetici atamaları adayların memnuniyeti olsun olmasın politik değişimler yaşandıkça yönetici seçmede de değişimler yaşanmıştır. İlk olarak çıraklık modeli ve eğitim bilimleri modeli, daha sonra sınav modeli ve en son olarak günümüzdeki mülakat ile atama modeli getirilerek son şekli verilmiştir. Avantajları ve dezavantajları ile bir şekilde günümüzde yönetici seçme sistemi var olsa da, Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul yöneticisi yetiştirmek olan bir eğitim kurumunun bugüne kadar oluşturulamamasının en önemli sonuçlarının yönetici seçmede yaşanan sıkıntılar olduğunu görmekteyiz.

Mevcut yönetici seçme ve atama sistemi olarak kullanılan mülakat ile atama sisteminde yapılan araştırma sonuçlarından anlaşıldığı üzere sendikal tepkiler, öğretmenler ve yöneticilerden gözlenen memnuniyetsizlik ve mülakat ile atama sisteminin tek başına kullanılmasının etik olmadığı ve toplumda hoşnutsuzluk yarattığı için yeni, etkili ve verimli genelin memnuniyetinin gözetilebileceği yeni bir seçme sistemine ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, öğretmen ve yöneticilerimizin atama sistemlerinden memnuniyet düzeyi, eğitim öğretim süreçlerine etkileri, yönetim süreçlerine etkileri ve sistemin işlerliği hakkında bilgi sahibi olarak yeni seçme politikalarına katkıda bulunabilmek amacıyla öğretmen ve okul yöneticilerimizin görüşleri incelenmiştir.

Okul yöneticilerinin ne kadar önem tařıdđđ ve okulların etkililiđđ ve verimliliđđini ne kadar çok etkilediđđ araştırma sonuçlarımıza yansımıştır.



TEŞEKKÜR

Bu araştırmada okul yöneticisi atama türlerinin öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim ve öğretim süreçlerine etkilerinin nitel bir analizini yapmak amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin önemine dikkat çeken bu çalışma pek çok kişinin desteği ve yardımıyla yürütülmüştür.

Bu araştırmanın yapılmasında büyük destek veren, fikirleri ile yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Nail Yıldırım'a değerli katkılarından dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmasının uygulama aşamasında görüşlerinden faydalandığım değerli okul yöneticilerine ve meslektaşlarım olan öğretmenlere yardım ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Bana güvenen ve beni her zaman destekleyen eşim Settar Sayan'a, çalışmamı yaparken sabırla bekleyen oğlum Mustafa Halil Sayan'a, benim bugünlere gelmemde desteğini hiç esirgemeyen annem ve babama ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

İnayet SAYAN

Tokat 2018

ÖZET

OKUL YÖNETİCİSİ ATAMA TÜRLERİNİN, ÖĞRETMENLER, OKUL YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİM ÖĞRETİM SÜREÇLERİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN NİTEL BİR ANALİZİ

Sayan, İnayet

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nail Yıldırım

Şubat 2018, xx + 165 sayfa

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin göreve geliş biçimleri açısından atama biçimlerinden memnuniyet düzeyi, eğitim öğretim süreçlerine etkileri, yönetim süreçlerine etkileri ve sistemin işlerliği hakkında bilgi sahibi olarak ve objektif ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları amaçlanmaktadır. Bu alanda yapılacak eğitim politikalarına katkıda bulunabilmek amacıyla öğretmen ve okul yöneticilerimizin görüşleri incelenmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışma, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Çalışma grubunu, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Tokat ili merkez anaokulu, ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapmakta olan 23 erkek ve 4 kadın olmak üzere 27 okul yöneticisi ve 20 erkek ve 21 kadın olmak üzere 41 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve görüşme soruları alan yazın taraması yapıldıktan sonra alt amaçlar göz önünde bulundurularak uzman görüşleri de alınarak hazırlanmış, veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Araştırmada, yöneticiler ve öğretmenler atanacak yöneticilerde liyakatli, mevzuata hakim olan, belli bir süre öğretmenlik deneyimi olan, iletişim becerilerine

sahip, sosyal açıdan girişken, tarafsız, adaletli ve hoşgörülü olmak gibi yeterliliklerin bulunmasını beklemektedir.

Yöneticiler sınav ile atama sisteminin emeklerinin karşılığı olduğunu düşündükleri için kendini çalıştığı mevkide huzurlu hissettiklerini ve sınav ile atamanın şeffaf, adil ve objektif olduğunu düşündükleri için personelin bakış açısının olumlu olduğunu belirtirken sınav ile seçme sisteminin tek başına yeterli olmadığını mevzuat bilgisinin ölçülebildiği ama iletişim becerileri, deneyim ve yeterliliğin ölçülemediğini ve teori ile pratik arasında çok fark olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenler ve yöneticilerin mülakat ile atama sistemi hakkında iletişim becerileri ve sosyal özellikleri mülakat sistemi ile analiz edilebileceğini ve yeterliliklerin ancak mülakat ile ölçülebileceğini belirtirken mülakatta siyasi baskılar ve adam kayırmaca gibi olumsuzlukların bu sürece dâhil olduğunu düşündükleri için objektif ölçütler ve tarafsız kurullar tarafından seçme yapılmadığı sürece sonuçların objektif olmadığı ve olmayacağı ayrıca liyakatin göz ardı edildiği ve edileceği ortak görüşüdür.

Öğretmenler sınavla atanan yöneticilerinin çabuk kabul gördüğü için okuldaki yönetim süreçlerine hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirterek olumlu etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır. Aynı şekilde, okul yöneticileri sınav ile atanan yöneticilerin okuldaki yönetim süreçlerinde hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirterek olumlu etkisi olduğu verilerden elde edilmiştir. Ancak, öğretmenlerin, mülakat ile atanan yöneticilerinin yönetim süreçlerinde; örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, emretme ve karar verme ve denetleme ile ilgili yaşadıkları problemleri belirtmelerinin yanı sıra öğretmenlerin bir kısmı hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Mülakatla atanan yöneticiler yönetim süreçlerinde; atama sistemine olan ön yargıdan dolayı örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve emretme ile ilgili sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler, yönetici seçme sisteminin iyileştirilmesi için 4 yılda bir görevlendirme olmasının kurum aidiyetine zarar verdiği ve yöneticiliğin güvencesinin olmamasının yöneticileri rahatsız ettiğini, mülakat sistemi ile seçim yapılmaya devam edildiği sürece adam kayırmaca ve siyasi görüşün etkisi her zaman olacağı için adil bir sistem olmayacağı, okul müdürlerinin kendi çalışabileceği takım arkadaşlarını kendisinin seçmesinin kurumdaki performansını olumlu etkileyeceğini,

yönetici kadrosunun profesyonelleştirilmesi, yöneticilerde öğretmenlik deneyimi aranması, yönetici olarak atanana yöneticilik alanında eğitim verilmesi, hatta EYTPE alanında yüksek lisans eğitimi alanlar arasından yönetici seçilmesi ve yönetici seçmede sınavın mutlaka yapılması ve sınav puanı oranının mülakattan fazla olması gerektiği ve deneyim ve yeterliliklerin ölçümü içinde objektif kriterler belirlenerek tarafsız kurullar tarafından mülakat yapılmasının yanı sıra Ek 2 diye yöneticilerimizin belirttiği ödül, ceza, eğitim gibi özellikleri içeren değerlendirme formunun da yönetici seçme sistemine katılması gerektiği gibi görüş ve önerilerde bulunmuşlardır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yönetici seçme, Eğitim öğretim süreçleri



ABSTRACT

A QUALITATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTS OF SCHOOL ADMINISTRATORS APPOINTMENT TYPES ON TEACHERS, SCHOOL ADMINISTRATORS AND EDUCATION AND TRAINING PROCESS

Sayan, İnayet

Graduate Degree, Educational Administration and Supervision

Advisor: Prof. Dr. Nail Yıldırım

Şubat 2018, xx + 165 sayfa

In this research, opinions and views received from the current administrators and teachers about the selection and appointment process of the administrators were reviewed and made suggestions with the aim of being assigned administrators to schools based on objective measures and to contribute to the educational policies to be made in this area. According to level of satisfaction with the assignment process, effects on education and training processes at schools, effects on management processes by having information about the operation of the system.

The working group consists of 27 administrators including 23 men and 4 women and 41 teachers including 20 men and 21 women who work in the central province of Tokat kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools at 2017-2018 academic education year. The study was conducted using qualitative research method using maximum diversity sampling.

In the study, semi-structured interview forms were used and the interview questions were prepared after scanning the literature by taking the sub-objectives of the problem into the consideration and taking the experts opinion, data were analyzed through the content analysis method.

In the study, current administrators and teachers are expecting for the administrators to be assigned in the competences as competent, having knowledge of

legislation, having a certain period of teaching experience, having communicative skills, socially inclusive, impartial, fair and tolerant.

Administrators feel themselves at peace at working place because they think that the examination appointment system are the counterpart of their labor and also they stated that the viewpoint of the staff is positive because they think that the exam and appointment are transparent, fair and objective. But on the other hand, administrators stated that the selection system by examination alone is insufficient. Legislation information can be measured but communication skills, experience and competence cannot be measured and there is a lot of difference between theory and practice.

On the one hand, administrators and teachers stated about the appointment system with interview that communication skills and social characteristics can be analyzed with the interview system and qualifications can only be measured by interview, while on the other hand, unless there are objective criteria and the selection is made by objective commissions, the results are not objective and will not be. It is also a common view that competence is underestimated because they think that negativities such as political pressures and favoritism were included in this process.

Administrators assigned with the examination emphasized that they had no problems with the management processes in the school because they were quickly accepted by their colleagues that have a positive impact on them. In the same way, administrators assigned with the examination indicating that they have experienced no difficulties in the management processes at the school, it has a positive impact on management processes that was derived from the data. However, teachers stated that they have problems related to organizing, about coordination, about communication, about ordering, about decision-making and supervision in management processes with administrators assigned with the interview as well as some of the teachers stated that they had no problems.

Administrators and teachers stated opinions and made suggestions as the fact that the assignment is made every 4 years harms the institutional affiliation for improving the administrator selection system and the lack of assurance of administration disturbs administrators, as long as the selection and assignment continued to be done with the interview system, there will be no fair system because

there will always be the effect of the political pressures and favoritism , school administrators' self-selection of their own team-worker will affect their performance positively, professionalization of administrative staff is necessary, administrators must have teaching experience, individuals to be assigned as administrators must receive training prior to their assignment, even administrators who have a master degree in the field of Education Management and Supervision must be selected for administration, exams must be done for the assignment of administrators and test score ratio should be more than interview ratio, there must be objective criteria and the selection with interview must be made by objective commissions for the measurement of experience and competences as well as the evaluation form that includes the features of the award, punishment, and education that administrators have stated in Annex 2 should also be included in the selection system of administrator.

Key words: School administrator, Administrator selection, Education and Training Processes

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT.....	xi
İÇİNDEKİLER	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	5
Araştırmanın Önemi.....	6
Sayıtlar	7
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7
BÖLÜM II.....	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
Eğitim Yönetimi.....	14

Okul Yönetimi.....	16
Okullarda Yürütülen Eğitim Öğretim Süreçleri.....	22
Okul Yöneticiliği Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Geliştirilen Öneriler	53
Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Modelleri	62
Türkiye’de Genel Olarak Yönetici Seçme ve Yetiştirme Modelleri.....	65
BÖLÜM III.....	80
YÖNTEM	80
Araştırmanın Modeli	80
Araştırmanın Katılımcıları	81
Verilerin Toplanması	84
Verilerin Çözümlemesi	86
Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği.....	87
BÖLÜM IV.....	88
BULGULAR.....	88
BÖLÜM V	126
TARTIŞMA	126
BÖLÜM VI.....	136
SONUÇ.....	136
ÖNERİLER	140
KAYNAKÇA.....	142
EKLER.....	150

EK-1. Veri Toplama Aracı.....	150
EK-2. Katılımcıların Kişisel Bilgileri	156
EK-3. Uygulama İzin Belgesi	162
ÖZGEÇMİŞ	165



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Dağılımı	81
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine İlişkin Demagojik Bilgiler	82
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demagojik Bilgiler	83
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atanacak Öğretmen Yeterliliklerine İlişkin Bulgular	89
Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atandıkları Atanma Şeklinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Bulgular	92
Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Atama Biçimlerini Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular	96
Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Atandıkları Yöneticilik Biçimi Açısından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	99
Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atanma Biçimlerinin Okuldaki Yönetim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular	102
Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Atanma Biçimlerinin Kişisel Hayatlarına Etkisine İlişkin Bulgular	104
Tablo 10. Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olarak Atanacak Öğretmen Yeterliliklerine İlişkin Bulgular	108
Tablo 11. En Son Okul Yöneticisi Atama Biçimine (Mülakat İle Okul Yöneticisi Atama) Göre Öğretmenlerin Olumlu Ve Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular	111
Tablo 12. Öğretmenlerin Atama Biçimlerinin Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular	113
Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Atandıkları Yöneticilik Biçimi Açısından Öğretmenlerin Mesleki Açısından Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	117
Tablo 14. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atanma Biçimlerinin Okuldaki Yönetim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular	119

Tablo 15. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Atanma Biçimlerinin Kişisel Hayatlarına Etkisine İlişkin Bulgular.....122



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin 2007-2014 Yılları Arasındaki Yönetmeliklerin Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartların Karşılaştırılması 78



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	:	Aktaran
EYTPE	:	Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması Ve Ekonomisi
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sayıtlara, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek üzere kurulan örgütlerde bireyleri veya grupları bu amaçlar etrafında toplayarak işbirliği ve eşgüdümü sağlama süreci olarak nitelendirdiğimiz yönetim, bu süreci etkili bir şekilde işletecek bir yöneticiye ve bireylere ihtiyaç duymaktadır. Klasik örgüt kuramı temelinde kurgulanmış örgütlerde yönetenlerin yetkisi diğer bütün çalışanlardan daha fazla olduğu için ortaya çıkan ve performans düşüklüğünün tamamının sorumluluğu da yönetenlere aittir. Edward Deming'e göre örgüt içerisinde gelişen hatalar %85 oranında sistemi kurma görevini üstlenen yöneticilere aittir. Okulların etkililiği bir başka deyişle önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilme yeteneği okul etkinliklerini, eğitim ve öğretim programını belirleyen yöneticilere bağlıdır. Okullarda gerçekleştirilecek en basit etkinliklerin bile rastgele yapılmaması ve özenli bir şekilde planlanması gerekir. Bu nedenle, eğitimden sorumlu yöneticilerin sorumluluk alanı daha fazladır (Başaran, 2000a, akt; Balcı, 1993, s. 23). Bu yüzden yönetici seçimleri de rastlantıya bırakılmayacak şekilde önemlidir ve seçilen yöneticilerin tüm eğitim öğretim ortamını etkileyeceği için yönetici seçimi önemle planlanmalıdır.

Eğitim yönetiminde meydana gelen gelişim modern sosyal bilimlerde ve yönetim biliminde meydana gelen tarihsel gelişim ile paralellik göstermektedir. Murphy (1993)'e göre ABD'de eğitim yöneticisi yetiştirme girişimleri üç ana aşamadan oluşmuştur: 1820-1900 tarihleri arasında "Çıracılık Modeli", 1900-1946 tarihleri arasında "Taylorcu Bilimsel Yönetim", 1946-1985 tarihleri arasında "Davranış Bilimleri Evresi". Björk ve Ginsberg ise (1995, s.11-37) , 20 yüzyılın başlarında yönetici yetiştirme programlarının üniversitelere verilmesi çok fazla kabul görmemiş ve sınırlı bir akademik etki oluşturmuştur. Bu algının giderilmesi için eğitim yönetimi programını yürüten akademik çevrenin yavaş bir gelişim aşamasıyla kuramsal

çalışmalara yöneldikleri görülmüştür. Özellikle 1950-70 tarihleri arasında, eğitim yönetimi alanı bilimsel görünme kaygısı ile sosyal bilimlere hâkim olan pozitivist etkiyi kendisine uyarlamıştır. Pozitif bilimlerdeki nicel araştırma yöntemleri ve bilgi üretme metotları benimsenmiş, kuram uygulamaya tercih edilmiş, değişik durumların açıklanabileceği tek bir model arayışı geliştirilmeye çalışılmıştır. Türkiye'deki üniversitelerde eğitim yönetimi alanı 1960'lı yılların sonlarında uygulanmaya başlamıştır. ABD'deki eğitim yönetimi alanına hakim olan davranış bilimleri paradigması ülkemiz üniversitelerinde henüz yeni kurulan bu programlarında temelini oluşturmuş ve Eğitim Bilimleri kavramı meydana gelmiştir (Kaya, 1984).

Ülkemizdeki okul yöneticisi seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik yasal düzenlemelerin tarihsel süreci şu gelişmelere yol açmıştır. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) 1953 yılında kurularak kamu yönetimi ve eğitim yönetimi ayrı bir alan olarak ele alınmıştır. Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu 1962 yılında hazırlanarak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da eğitim bölümlerinin açılması gerektiği bildirilmiştir. MEB'e "Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile ilk kez istenen koşulları içeren tüm öğretmenlerin eşit bir şekilde katılabildiği sınav sistemi uygulaması gerçekleştirilmiştir (MEB 1998). Türk eğitim tarihi sürecinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (MEB, 1999) ile sağlanmıştır (Kayıkçı, 2001, akt; Özmen ve Kömürlü, 2010). 1979-1980 eğitim-öğretim yılı itibariyle eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmış, 2003-2010 yılları arasında eğitim kurumlarına yöneticilerin atanmasıyla ilgili yaklaşık olarak 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır. Bununla birlikte problem tam anlamıyla çözümlenememiştir.

1962 yılı MEHTAP raporuna göre eğitim yöneticiliği özel bir uzmanlık alanı olması nedeniyle yöneticilerin yetiştirilmesi için üniversitelerin ilgili fakültelerinde bölümler açılmalıdır. Bu rapor üzerine okul yöneticiliği alanında 1965-1966 öğretim yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi kurularak eğitime başlamıştır. Daha sonra sırasıyla Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, 9 Eylül Üniversitesi, 100. Yıl Üniversitesi ve Abant İzzet Baysal Üniversiteleri Eğitim Fakültelerini kurarak yönetici, denetici ve uzman ihtiyacının karşılanmasını sağlamıştır.

Diğer yandan 1997 yılında Yüksek Öğretim Kurulu kararıyla eğitim fakültelerinin bu alan ile ilgili bölümlerinin kapatılmasına karar verilmiş, bu programların yalnızca lisansüstü eğitim vermesi sağlanmıştır (Şişman, 2012).

Okul yöneticileri atandıktan sonra hizmet içi eğitim ile de kendilerinin geliştirmeleri sağlanmıştır. Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği (Tebliğler Dergisi, 1998) ile yöneticilerin atanmasında aranacak koşullar, yöneticinin seçilmesinde uygulanacak sınav ve görevdeki yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinin nasıl yapılacağı belirlenmiştir.

Bugüne kadar okul müdürlerinin atamaları 9/10/2010 tarihli 27724 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile gerçekleştirilmiştir. Bu yönetmelikte müdürlerle ilgili hizmet öncesinde veya hizmet sürecinde yetiştirilmeleriyle ilgili bir çalışma bulunmamaktadır.

Okullarda okul yöneticisi olarak görevlendirilecek kişilerde aranılan şartların genel çerçevesi şu şekilde düzenlenmiştir. Yükseköğrenim diploması bulunmak, öğretmenlik ve devlet memurluğu adaylığı kalkmış olmak, yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlik mesleğinde en az üç yıl görev yapmış olmak, son üç yıldaki sicil notu ortalaması olumlu olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevinin adli veya idari soruşturmaya alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, seçme sınavında başarılı olmak. Okul tipine göre müdür atamalarında: (C) tipi eğitim kurumları için eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak; (B) tipi eğitim kurumları için eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak ve (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak şartı aranıyordu (MEB, 2010).

Okul yöneticilikleri için atama yapılacağı zaman valilik, başvuru tarihinden en az on gün öncesinden il genelinde her adayın bilgisinin olmasını sağlanacak duyurular yapılır, sınavda başarılı olanların almış oldukları puan ile MEB Eğitim Kurumları Yönetici Atama Yönetmeliğinde (1993) belirtilen formlar üzerinden yapılan

değerlendirmelerde aldıkları puanlar göz önüne alınarak puan üstünlüğü ve tercihlerine göre atamalarının yapılması sağlanmıştır.

Günümüz şartlarında ise 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Madde 22 ‘de (8) Okul ve Kurum Müdürleri, İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz (MEB, 2014).

6528 Sayılı Kanun’la MEB’deki yönetici görevlendirme sürecinin eski uygulaması kaldırılmış ve YÖK yönetici görevlendirme sürecine benzeyen sistem kabul görmüştür. Bu kanun 13 Haziran 2014 tarihinde uygulanmaya başlanmıştır. Bu kanunla, okul ve kurum müdürleri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından üç aday arasından seçilerek dört yıllığına göreve getirilmektedir.

Etkili bir eğitim yöneticisinin, etkili bir okula neden olduğu, etkili bir okulun da öğretmen ve öğrenci başarısını arttırdığından, etkili bir eğitim yöneticisinin hem öğretmen hem de öğrenci başarılarını olumlu yönde etkilediği bir gerçektir. Bu gerçekliği ön plana çıkarmak amacıyla (Şahin, 2002; Çelenk, 2012; Okçu, 2011; Balcı ve Çınkır, 2002; Işık, 2002) gibi birçok araştırmacı yönetici seçme ve yetiştirme ile ilgili birçok çalışma yapmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesini “Okul yöneticisi atama türlerinin öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin seçilmesinde günümüze kadar uygulanan Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisi atamada farklı atama türlerinin, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin neler olduğunu belirlemektir. Bu amaca ulaşmak üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, atanacak okul yöneticilerinde aradıkları nitelikler ve yeterliliklere ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Öğretmenlere göre en son okul yöneticisi atama biçimini ele alırsak (Mülakat ile yönetici atama) olumlu yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Öğretmenlere göre en son okul yöneticisi atama biçimini ele alırsak (Mülakat ile yönetici atama) sizce olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

4. Öğretmenlere göre atama biçimlerini karşılaştırması sonucu ortaya çıkan görüşler nelerdir?

5. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin atandığı yöneticilik biçimi açısından mesleki açıdan nasıl etkilenmekte olduğuna dair öğretmen görüşleri nelerdir?

6. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin atandığı yöneticilik biçimi açısından kişisel hayatlarında nasıl etkilenmekte olduğuna dair öğretmen görüşleri nelerdir?

7. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin atandığı yöneticilik biçimi açısından okuldaki yönetim süreçlerine etkilerine dair öğretmen görüşleri nelerdir?

8. Okul yöneticilerinin, atanacak yöneticilerde aradıkları nitelikler ve yeterliliklere ilişkin görüşleri nelerdir?

9. Okul yöneticilerinin atandıkları atama biçimlerinin olumlu yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

10. Okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimlerinin olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

11. Okul yöneticilerine göre atama biçimlerini karşılaştırması sonucu ortaya çıkan görüşler nelerdir?

12. Okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından sizce öğretmenler (Birlikte çalıştığınız personeliniz) nasıl etkilendiğine ilişkin ortaya çıkan görüşleri nelerdir?

13. Okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından kişisel hayatlarında nasıl etkilenmekte olduğuna ilişkin ortaya çıkan görüşler nelerdir?

14. Okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından okuldaki yönetim süreçlerine etkilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze kadar yönetici seçme ve yetiştirme sürecimiz ile ilgili ve hala yerleşmiş bir sistem bulunmamaktadır. Her yaşanan hükümet değişimiyle hakim olan siyasi görüşle yönetici seçme ve yetiştirme sistemimizde değişmiştir. Mevcut uygulama da yönetici seçme için bir yöntem olsa da yönetici yetiştirme ile ilgili herhangi bir uygulama bulunmamaktadır.

Günümüze kadar yönetici seçme ve yetiştirme ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve model önerilerinde bulunulmuştur. Ancak, 2014 tarihinde yayınlanan yönetmelik sonrası mülakat ile yönetici seçme sistemi hakkında yeterli çalışma bulunmamaktadır. Araştırma, 2014 tarihinde yayınlanan MEB yönetmeliği ile okul ve kurum müdürleri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından üç aday arasından seçilerek dört yıllığına görevlendirilmek üzere uygulanan mülakat ile yönetici seçme sistemi hakkında ve geçen süre içerisinde yöneticilerin, öğretmenlerin ve eğitim öğretim sürecinin bu sistemden nasıl etkilendiğini belirleyebilecek ve bu alanda yapılan çalışmalar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırma, yönetici ve öğretmenlerin, eğitim öğretim süreçlerinin mülakat ile yönetici seçmeden nasıl etkilendiğini ve sistemin işlerliği hakkında bilgi sahibi olmamıza

imkân vererek okul yöneticilerini göreve getirmede en etkili yöntemin belirlenmesi ve Milli Eğitim sistemiyle ilgili ileriye dönük politikaların planlanmasında ilgililere yol gösterici olacağı beklenmektedir. Ayrıca, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanı ile ilgili yapılacak çalışmalara kaynak olabileceği düşünülmüştür.

Sayıtlar

1. Uzman görüşünden sonra kullanılan araştırmacının hazırladığı görüşme formunun ve anket verilerinin elde edilmesinde izlenen sürecin çalışılan gerçekliğin ortaya çıkartılmasında yeterli olabileceği varsayılmaktadır.

2. Görüşme anketine katılmayı kabul eden yönetici ve öğretmenlerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların samimi ve gerçek görüşlerini yansıttığı kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

Çalışma 2017-2018 öğretim yılında Tokat ili merkez anaokulları, ilkokulları, ortaokulları ve liselerinde çalışmakta olan 41 öğretmen ve 27 yönetici ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim yönetimi: Eğitim kurumlarını belirtilen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve verimli bir şekilde kullanarak belirtilen politikaları ve ele alınan kararları uygulamaya koymaktır (Taymaz, 1997, s. 18).

Eğitim yöneticisi: Eğitim sürecini ülke çıkarlarına uygun şekilde çağdaş eğitim anlayışıyla yürütülmesine katkıda bulunabilen ve çalışanlar arasında iletişim kurabilen, çalışanları eş güdümlen ve gerçekleştiren bütün etkinlikleri değerlendirerek okul kurumunun etkili ve başarılı bir seviyeye ulaştırmaya uğraşan kişidir (Kaya, 1984, s. 94).

Eğitim- öğretim süreçleri: Okullar, Öğretim faaliyetlerinin önceden belirlenmiş bir program çerçevesinde amaçlı, planlı, düzenli ve kontrollü olarak yapıldığı kurumlardır. Okullarda yapılan öğretme faaliyetlerinin tümü öğretim olarak

adlandırılmaktadır (Taymaz, 2003, s. 189). Eğitim, kişinin davranışlarında bir amaca bağlı olarak kendi deneyimleri yoluyla istenilen davranışların meydana getirilmesi ve yeni davranışlar kazanmasını sağlayan bir süreçtir (Kalaycı, 2000).



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde eğitim yönetimi, okul yönetimi, okullarda yürütülen eğitim öğretim süreçleri, okul yöneticiliği üzerine yapılan araştırmalar ve geliştirilen öneriler, diğer ülkelerde okul yöneticisi seçme ve ülkemizde genel olarak yönetici seçme ve yetiştirme modelleri ile mevcut uygulama hakkında bilgiler verilmiştir.

Eğitim

Bu bölümde eğitim ve yönetim ile ilgili kavramların tanımları, alan yazında yer alan görüş ve öneriler araştırılmış ve tartışılmıştır. Eğitimin bu yönü oldukça geniş bir kesimi meşgul etmekle birlikte günümüzün ihtiyaçlarına göre gelişimsel bir şekilde devam etmektedir. Amaç en iyiyi aramak ise, bu alanda yapılan araştırmalar ve tartışmalar devam edecek ve sınırlı kalmayacaktır.

Eğitim, belirlenmiş bir konu, bilgi ve ya bilim dalında yetiştirme, geliştirme ve eğitme işi olarak tanımlanabilir. Ayrıca gençler ve çocukların sosyal hayatta belirli bir yer kazanabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve anlayışları edinip geliştirmelerine yardımcı olma ve terbiye etme de denilebilir (TDK, 1988, s. 435).

Kalaycıya göre (2000) eğitim, kişinin davranışlarında bir amaca bağlı olarak kendi deneyimleri yoluyla istenilen davranışların meydana getirilmesi ve yeni davranışlar kazanmasını sağlayan bir süreçtir. Eğitim sonucu şekillenen davranışın insan için gözlenebilir, ölçülebilir, yenilenebilir ve anlatılabilir etkinlikleri içeren nitelikler olarak tanımlamıştır (Başaran, 2000b, s. 11). Kepenekçi (2000, s. 3)'de günümüzde eğitimin asıl amacının toplumsal yaşama öğrencilerin aktif olarak katılımını sağlamak amacıyla hazırlamak olduğunu belirtmiştir.

Durkheim'e (2010, akt; Mialaret)'e göre eğitim, "Yetişkin neslin, henüz sosyal hayat için yeteri kadar olgunlaşmamış olan, genç nesiller üzerine uyguladığı eylemdir. Çocuklarda, yaşadıkları sosyal çevrenin ve mensubu oldukları toplumun onlardan istediği fiziksel, zihinsel ve ahlaki özelliklerin ortaya çıkmasını amaç edinmiştir." diye belirtmiştir.

Eğitim insanlığın doğuşundan beri daima olagelmiş ve yaşam boyu sürmektedir. Uygarlık düzeyine bakmaksızın her toplumda halen devam etmektedir. İlkel toplumlarda günümüzdeki “Okullar” gibi bir kurumsallaşma görülmemektedir (Gürkan ve Gözütok, 2000). Günümüzde okul bireyin davranışlarını değiştirmek ve yeni istendik davranışların oluşturulmasından sorumlu olduğunu belirtmiştir (Taymaz, 2003, s. 2).

Eğitim, insan ile hayat arasında bağlayıcı bir niteliğe sahip olduğu için, toplumdaki gelişme ve gelişme hızına bağlı olarak insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesi önem kazanmaktadır. Bireyin çevresinde gerçekleşen değişikliklere duyarsız kalması mümkün değildir. Eğitim, bireyin bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunları çözümlemesine imkân verir (Alkan, 1977, s. 5).

Kepenekçi (2000, s. 1-9)’a göre eğitimin gene amacı bireylerin içinde yaşadıkları topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlamalarına yardım etmektir. Eğitim, yalnızca geleneksel bilgilerin iletilmesinden ibaret olmayıp, ayrıca öğrencileri sosyal yaşama daha aktif olarak hazırlamayı amaç edinen bir süreçtir. Eğitim, cümleyi oluşturan öğeler gibi çok sayıda öğe içeren dinamik bir yapı ve sistemler bütünüdür (Cüceloğlu, 2016, s. 5).

Hayat tarzı ve düzeyi nasıl olursa olsun eğitim her birey için zorunluluk taşımaktadır. Bu zorunluluğu kavramanın yolu, eğitimi örgütsel ve sistematik çalışmalar şeklinde görmekten ziyade, eğitim bütünlüğünü ifade eden, davranış kazanma ve geliştirmeyi sağlayan her türlü gayret olarak algılamaktan geçmektedir. Eğitimin birçok tanımını olmasına rağmen hepsinde davranış oluşturma ve geliştirme ortak olarak ele alınmaktadır (Başar, 2002, s. 1).

Adem (1997, s. 2)’de eğitimi en geniş anlamıyla; ocuk, ergen ve yetişkinlere kazandırılmak istenen, bedensel ve zihinsel yeteneklerin tamamını içeren her türlü yetiştirme şeklinde tanımlamıştır.

Yönetim

Yönetim, insanın yaratılışından beri devam eden en eski sanat ve en yeni bilim olarak değerlendirilen olgudur (Memduhoğlu, 2010, s. 1). Tarih boyunca insanlar ya yönetmişler veya yönetilmişlerdir. Taraflar yönetimle ilgili birçok efsane veya sloganlar üretmiş ve yaşatmışlardır. Bunlar zamanla ayrılmış ve bilimle beraber gelişmiştir (Bursalıoğlu, 2012, s. 1).

Yönetim, bireyin tek başına gerçekleştiremeyeceği bir veya birden çok hedefin, gerçekleşmesi için başka kişi ve kişilerle işbirliği yaparak bir düzen içinde hedefine kolaylıkla ulaşmasıdır. Hedeflerin gerçekleşmesinde yönetim, hedefe ulaşmak için takip edilen yolun yani yöntemin nasıl belirlendiği, bireylerin nasıl seçildiği ve nasıl bir iş birliği içinde çalışacakları, aralarında nasıl bir iş bölümü yapılacağı ve etkinliklerin nasıl eşgüdümleneceği ile uğraşır (Özden, 2004, s. 2-3).

Taymaz (1997, s.17)'e göre yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda kullandığı yöntemleri ve izlediği olay örgüsünü ifade eder. Aynı şekilde Başaran (2000a, s. 13)'de yönetimin tanımını bir örgütün amaçlarını yerine getirmek niyetiyle bir araya gelmiş kişileri organize ederek harekete geçirme süreci şeklinde ifade etmiştir.

Yönetim, çeşitli yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu yapılan tanımların ortak yönlerini aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz. a)Planlama ve karar verme yani kurumu belirlenen amaçlara yönelik sahip olduğu kıt kaynakları ulaştırma ve uygun olarak yaşatma, b)örgütlenme; insan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkin ve etkili bir şekilde kullanabilmesi, c)eşgüdümleme, iletişim ve denetim süreçleri; kurum çalışanlarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Kaya, 1984, s. 34-35).

Başlangıç noktası kesin olarak belli olmayacak kadar eski, toplumsal, ekonomik, siyasal ve ideolojik etkenler yönetimin diğer bilimlerden ayrı bir bilim olarak gelişmesini hızlandırmıştır. Şirketlerin doğması, teknolojik gelişmeler, kentleşme, nüfus artışı, çok partili siyasal sistemin ortaya çıkması, savaşlar, ekonomik bunalımlar, doğal afetler, uluslararası ilişkilerin gelişmeler, sosyal bilimlerin önem kazanması ve çeşitli alanlarda araştırmaların yürütülmesi yeni ve karmaşık sistemlere sahip örgütlerin doğmasına ve yönetim ile ilgili konuların önem kazanmasına sebep olmuş bu da örgüt

ve yönetim konularına bilimsel bir yaklaşımı hızlandırarak yöneticiliği mal sahibinden ayırarak bir meslek haline getirmiştir (Dewight, 1984, s. 15-21).

Yönetim artık yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur. Yönetime yardımcı olan bu alanlar birkaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. Felsefe, matematik, doğal bilimler ve edebiyat ikinci sırada sayılabilir. Enformasyon kuramı, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı üçüncü sırada gelir (Bursalioğlu, 2012, s. 7-12).

Bilimsel ilkelere dayalı ve profesyonel bir yönetimin nasıl olması gerektiği konusunda pek çok kuram vardır. Bu kuramların sayıca fazla olması, genel bir değerlendirme ve tek tek kuram açıklama yerine kuramları genel yaklaşımlar çerçevesinde sınıflandırmaya yöneltmiştir. Yaygın olarak karşılaşılan bir sınıflama sisteminde yönetim kuramları; klasik yaklaşımlar, insan ilişkileri yaklaşımı, davranış bilimleri kuramı ve sistem yaklaşımı olarak ele alınmıştır (Karip, 2004, s. 5).

1. Klasik yönetim yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre yönetimin esas vazifesi yönetici kademesi dâhil para, insan, makine ve malzemelerin uyumunu ve etkinliğini sağlayıp, verimi artıracak şekilde koordine etmektir (Peker, 1994, s. 1).

Şişman (2012, s. 180)'de klasik kuramda abartılı bir liderliğe sahip olan yönetim şekli üst yönetimden aşağı doğru olduğunu ve yönetimi iş görenlerden ayırmıştır. Verimliliğin sağlanması standartlaşmış ilke, kuram ve yöntemlerin izlenmesi ile mümkündür. Yöneticinin yasal konumundan dolayı yetkisinin sonsuzluğunu kullanması ve iş yaptırabilme yeteneğini olduğu varsaymıştır.

2. İnsan ilişkileri yaklaşımı: 1920'li ve 1930'lu yıllarda çalışanların bilimsel ve bedensel özellikleri ile işin gerekleri arasındaki uyum üzerinde yaptığı çalışmalarla bilinen, Hawthorne çalışmaları, Elton Mayo ve onun ekibinin yaptıkları çalışmalarla, örgütsel davranışa ilişkin birçok bulgular elde etmişlerdir. Çalışanlar arası ilişkiler, doğal küme, kümeler arası ilişkiler küme içinde üye olarak çalışanın davranışı, liderlik, motivasyon, çalışanın psikolojik yapısı gibi konular insan ilişkileri kuramının çalıştığı kavramlar olmuştur. İnsanı bir bütün olarak incelemiş ve bireyler arası ilişkilerin önemine dikkat çekmiştir. Çalışanın işteki verimliliğine önem verdiği kadar çalışanın işten doyumuna da önem vermiştir (Başaran, 2000b, s. 60).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütleri dinamik kurumlar olarak ele aldığı, işbirliği ve ortaklaşa çalışmanın sağlandığı, kişilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği ve liderliğin ön plana çıktığı bilimsel bakış açısidir (Karip, 2004, s. 18).

3.Davranış bilimleri kuramı: Chester Bernard, insan ilişkileri ve klasik yönetimin ilkelerini tek bir çerçevede bütünleştirmeye çalışmıştır. Bernard'a göre bir yönetici iş birliği ve verimliliği sağlamak için iki temel şartı yerine getirmelidir; verimlilik ve etkililiğin sağlanması. Etkilik; örgütün ortak amaçlarının gerçekleşme düzeyini gösterirken; verimlilik; çalışanların güdülerinin doyum düzeyini göstermektedir. Yani, bir eylem hem ortak amaçları karşılayacak hem de personelin o anda eylemin arkasında yer alan güdülerini doyurabilmelidir. Örgütün devamlılığının sağlanması ve finansal başarısı etkililik ve verimlilik arasındaki dengeye bağlı bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2012, s. 31-32).

Örgütlerde yönetimin asıl hedefi, örgütün amaçlarına ulaşması yolunda çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması arasında bir denge kurmaktır. Çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması, çalışanın işinden mutluluk ve huzur duymamasına ve veriminin azalmasına neden olmaktadır (Karip, 2004, s. 19).

4. Sistem yaklaşımı: Yönetimde çağdaş düşüncenin başlangıcı Sistem teorisine dayandırılmaktadır (Memduhoğlu, 2010, s. 3). Sistem yaklaşımı örgütü canlı bir organizmaya benzeterek örgütün çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Yani, örgüt birbirine bağlı yapı ve görevlerin oluşturduğu sistemdir. Sistem yaklaşımında, sistemin çevresi onu etkileyen başka sistemlerden meydana gelen örgüt ile çevresindeki ilişkilere önem verdiği için birlik ve bütünlük özelliği göstermektedir (Bursalıoğlu, 2012, s. 59-63).

5.Toplam kalite yönetimi: Son yıllarda özellikle üstünde durulan ve en moda olan yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi, örgüt çalışanlarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve adanmışlığa dayalı olup müşteri memnuniyetinin artırılması için örgütte üst yönetimden alt kademede çalışanlara kadar tüm çalışanların katılımı ile sürekli gelişme, iyileşme, sıfır hata, iş başında eğitim ve liderlik gibi özellikler esastır. Müşteri memnuniyetinin artırılmasını hedefleyen bir yönetim anlayışı mevcuttur (Balcı, 2004, s. 247-252).

Eğitim Yönetimi

Eğitim kurumlarını belirtilen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve verimli bir biçimde kullanarak belirtilen politikaları ve ele alınan karaları uygulamaktır (Taymaz, 1997, s. 18). Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istendik davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücünü kullanım sürecidir. Yönetici, öğretmen ve öğrenciler eğitim yönetiminde önemli güç insan gücü kaynağıdır (Çelik, 2002, s. 23).

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin bir alt alanı olarak düşünülebilir. Bazı özel eğitim kurumlarına bırakılan eğitim ve öğretim faaliyetleri yine de devletin gözetimi ve denetimi altındadır. Eğitim örgütleri, siyasi yönetimin belirlemiş olduğu eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetimi ve alt alanı sayabileceğimiz okul yönetimi, devletin eğitim politikalarına ve yetkili kurumların bu politikalar doğrultusunda belirlediği genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmekten sorumludur. Bu yüzden, yönetim için yapılan tanımlar, eğitim yönetimi için de geçerlidir. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alt alanı olan okul yönetiminin amacı ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçlarına uygun bir şekilde devam ettirmek verimli ve etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Doğrudan eğitim yönetimi alanı ile ilişkili teori ve yaklaşımlar geliştirme çabaları yetersiz kalmıştır. Bu yüzden geçmişten günümüze eğitim yönetimi alanı ilişkili teori ve yaklaşımlarda kullanılan çoğu kavramı yönetim biliminden ödünç almıştır (Kaya, 1984, s. 36-37).

Disiplinler arası bir alan olarak eğitim yönetiminin, neredeyse 50 yıllık bir mazisi bulunmaktadır. Ayrıca bu alanda ilk teorik temeller de 1950’li yıllarda ABD’de kurulan bazı vakıf ve derneklerin çalışmalarıyla atılmıştır. Bu alanlarda çalışan öğretim görevlilerinin üye olduğu “Eğitim yönetimi profesörleri ulusal konseyi (NCPEA)” ve “Eğitim yönetimi üniversite konseyi (UCEA)” adını taşıyan dernekler bazı etkinlikler düzenleyerek eğitim yönetiminin teorik temellerinin atılmasına ve bilimsel nitelik elde etmesine önemli fayda sağlamışlardır. Yine bu dönemde, eğitim yönetimi alanında yapılan ve seminerlerin en önemli ürünü, eğitim yönetiminden sistematik kuram gerektiğini vurgulayan Andrew Halpin tarafından derlenen “Eğitim Yönetimi Kuramı” adlı kitaptır (Özden, 2004, s. 99) ve (Kaya, 1984, s. 40-41). Eğitim yönetimi bir

toplumun eğitim ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarındaki eğitim programlarının verimli bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçleri etkili bir şekilde kullanılması için sistemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin verimli bir şekilde uygulama yolları aranır (Ilgar, 2005, s. 14).

Eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amacı ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Buna göre eğitim yönetimini diğer sistemlerden ayıran özellikler kısaca şöyle belirtilebilir (Kaya, 1984, s. 38):

A) Eğitim sistemi amaçlarına uygun olarak insan davranışlarını değiştirmeye yöneliktir.

B) Yönetim düşünen insanın düşündüklerini ortaya koymasını sağlamaktır.

C) Eğitim sistemi ve okullar toplumda birçok kişi tarafından resmi veya gayri resmi olarak denetlenmektedir.

D) Eğitim kurumlarının yöneticileri öğretmenler arasından seçilmektedir bunların çoğunluğu okul yöneticiliği konusunda bir öğrenim görmemiş olmamaları teknik yetkiyi kullanmayı zorlaştırmaktadır.

E) Eğitim örgütleri ürünün değerlendirmesi güç olan kuramlardır öğrencilerin kazanması amaçlanan bilgi beceri tutum ve davranışların objektif olarak değerlendirmek güçtür.

Eğitim yöneticilerini eğitim vermenin amacı, kamu yönetiminin çağdaş görüşlere ve yaklaşımlara paralel olarak gelişmesine yardımcı olabilecek elemanları yetiştirmek ve bunların yönetim alanında yetişip uzmanlaşmasını sağlamaktır (Kalkandelen, 1985, s. 107)

Eğitim yönetiminin özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan okul, eğitim ve hizmetini üreten bir örgüt ve yapıdır (Şişman, 2012, s. 195).

Yönetimin çok yönlü tanımları yöneticiye farklı yetki ve sorumluluklar yüklemiştir. Bunlar okul yönetiminin önemini artırdığı gibi değerini de yükseltmektedir (Bursalıoğlu, 2005, s. 6).

Okulun temel görevi etkili öğrenmeyi gerçekleştirmek olmalıdır. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik rolü ise, okulun görevini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin zamanlarının çoğunu eğitim öğretim etkinliklerine ayırmaları gerekmektedir (Çelik, 2004, s. 199).

Okulu diğer kurumlardan ayıran en temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu değiştirerek farklılaştırmasıdır. Okulun etkili, özel ve ayrıcalıklı konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğinin önemini ön plana çıkarmaktadır (Açıkalin, 1998, s. 2).

Eğitim yönetimini, öteki yönetimlerden ayıran özellikler, eğitimin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Eğitimin olduğu gibi, insan eğitim yönetiminin de en önemli konusudur. Eğitim yönetimi, bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirerek, insan ve insanların oluşturduğu toplumu geliştirip zenginleştirmeyi amaçlamaktadır (Bursalıoğlu, 2005, s. 4-5).

Okul Yönetimi

Eğitimin en önemli unsuru okuldur. Bunun nedeni esas üretim çalışmalarının okulda yapıyor olmasıdır. Okul dışında kalan diğer eğitim sitemleri ve örgütlerin görevi ise okulun amacına yönelik yol gösterme ve destekleme çalışmaları yapmaktır (Aytaç, 2000, s. 3).

Alan yazında eğitim yönetimi kavramı ile okul yönetimi kavramı çoğu zaman aynı algılanmaktadır. Oysa eğitim yönetimi kavramı okul yönetiminden daha kapsamlıdır ve sosyal bilimlerin içerdiği bütün değişimlerden etkilenmekte olan disiplinler arası bir insan bilimi şeklinde ifade edilmektedir. Buna karşın okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olarak okulun yönetimini kapsamaktadır (Şişman, 2012, s. 99).

Günümüzde eğitim sistemine bakıldığında, eğitim yönetiminin bir bilim olarak kabul edilmesi, yöneticilerin örgütün ihtiyaçlarına cevap veren eğitim liderleri olarak algılanması, bu alanda uzmanlığın gerektiği, eğitim yöneticiliği mesleğine ihtiyaç

hissedilmesi, yöneticiliğe talip olanların lisansüstü ve hizmet içi eğitim olarak objektif kriterlerle değerlendirilmesi, özlük haklarında düzenlemeye gidilmesi, yetkiler ve sorumluluklar arasındaki dengeye dikkat edilmesi gibi konulara verilen önem sürekli artış göstermektedir (Taymaz, 2003, s. 90).

Eğitim öğretimi yönetimin eğitimin uygulanmasında meydana geliyor. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Gürsel, 2003, s. 50). Ancak okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile okul yönetimi ilgilenirken eğitim öğretimi sistem ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitimi üst düzey ile okul yönetimi ise daha kısıtlı makro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır (Erdoğan, 2004, s. 82-83).

Açıkalın (1998)'e göre; okul eğitim sisteminin en etkili ve en önemli parçasıdır Eğitim sisteminin uygulama sınırlarını ve çevresini belirler okul üretim amaçlı somut örgütlenmesidir. Eğitim sistemlerinde asıl üretim ise okullarda yapıldığı için okul sistemin en önemli stratejik ve vazgeçilmez ögesidir. Okulun bütün üst sistemleri diğer eğitim örgütleri ve düzenekler okulun amacına ulaşmasında yol gösterici ve destekleyici bir rol üstlenmektedir. Okulun başarısı eğitim sisteminin başarısıdır (Aytaç, 2000).

Erdoğan (2004, s. 90-91)'e göre okul yöneticisinin özelliklerini aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

1.Eğitimin temelini oluşturan kurum ve kavramları bilmelidir.

2.Okul yöneticisi ilgili olmanın dışında sorun çözme karar verme yazma konuşma raporlama gibi konularda beceri ve deneyime sahip olmalıdır.

3.Okul Yöneticisi kendine verilen yetkileri kullanarak görev ve sorumluluklarını alanına giren mevcut usul ve esaslara göre en verimli biçimde ve en iyi zamanlama ile yerine getirebilmelidir.

4.Okul yöneticisi kendini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir.

5.Yaratıcı olmalı ve yaratıcı özelliklere sahip olmalıdır.

Okul Yöneticiliği ve Liderliği

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği kavramları kimi yazarlarca ayrı ayrı, kimilerince iç içe kimilerince de üst üste binmiş kavramlar olarak yorumlanmıştır. Alan yazında genel olarak “Eğitim Yönetimi” ve “Eğitim yöneticiliği” terimleri, okul yöneticiliğini de içeren bir yaklaşımla kullanılmaktadır. Bursalıoğlu (2012), okul yöneticiliğinin eğitim yönetimi ile etkileşimini, okul yönetimi ile eğitim yönetimini genel yönetim kuramları ile bütünleştirmeyi uygun bulmuştur. Başaran (1993), eğitim sisteminin örgüt yapısı ve işleyişi içinde, okul yönetimi ve eğitim yönetimini birlikte çözümleyip bütünleştirmeye yönelmiştir. Aydın (2010) ve Kaya (1984), yönetim ve eğitim yönetimi kavramlarını geniş kapsamlı açıklarken yeri geldiğinde okul yönetiminden örnek veren bir model izlemişlerdir. Taymaz (2003) ve Binbaşı oğlu (1988), okul yöneticisinin görevlerini okul yöneticiliği kapsamında alıp okuldaki iş ve işlemlerin detaylı açıklamasını yapmıştır. Okul yönetimi, eğitim yönetimi kavramları ve kapsamı içinde algılayan bu dört modelin ortak noktası eğitim yönetimi kapsamında, okul yönetimi ve okul yöneticiliğini ayrı bir alan olarak işleme gereğini duymuş olmalarıdır (akt; Açıkalın, 1998, s.3).

Okul yöneticisi, eğitim sürecini ülke çıkarları ile paralel bir şekilde çağdaş eğitim anlayışıyla yürütülmesine katkıda bulunabilen ve çalışanlar arasında bağ kurabilen, çalışanları eş güdümlen ve gerçekleştirilen bütün etkinlikleri değerlendirerek okul kurumunun verimli ve başarılı bir seviyeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Kaya, 1984, s. 94).

Okulu amaçlarına uygun olarak devamı sağlamak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en etkili biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu elde edebilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve bunları davranışa dönüştürebilmesi için okul yöneticisinin bu alanda eğitim almış olması gerekmektedir. Okul içinde ve çevresindeki kişi ve grupları, okulun amaçlarına paralel olarak eyleme geçirebilmesi için iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Bu şekilde bir okul yöneticisi, problemlere müdahalede deneme ve yanılma yöntemi yerine bilimsel yolu kullanarak sorunları çözmeyi seçecek ve başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 2005, s.6).

Okul yöneticileri, amaç ve süreç odaklı olmalıdır. Amaç odaklı okul yöneticisi, güncel eğitim ve yönetim anlayışlarını öğrenme fırsat ve kapasitesine ve okulun performansını iyileştirme konusunda geniş yetkilere sahip olan yöneticidir. Süreç odaklı okul yöneticisi, öğretmenin uğraşını, yeteneklerini ve performansını görüp değerlendiren ve öğretmenin kendisini geliştirmesine güdeleyen yöneticidir (Özden, 2000, s.106).

Okul yöneticilerinin başarılı bir yönetici olabilmesi için görevlerini sorumluluklarını yerine getirebilmek ve rollerini oynayabilmeleri için farklı yeterliliklere sahip olması gerekir. Bunları Şişman (2012, s. 208)'de:

a) Teknik yeterlilikler: Planlama, liderlik, teoriler, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerdir.

b) Kavramsal yeterlilikler: Karar verme, insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilme ve örgütsel ve yönetsel sorunları belirleme gibi bilgi ve becerilerdir.

c) İnsani yeterlilikler: İletişim eş güdümlenme, çalışanları ve insanları motive etme, örgütsel çatışmayı yönetme gibi bilgi ve becerilerdir, diye tanımlamıştır.

MEB Teftiş Kurul Başkanlığı tarafından düzenlenen Yöneticiler Semineri'nde her okul yöneticisinin yerine getirmesi gereken görevler aşağıdaki gibi özetlenmektedir (MEB, 1987, s. 55) :

- a) Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
- b) Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,
- c) Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,
- d) Kurum ve çevresini geliştirmek,
- e) Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
- f) Çevresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak,

- g) Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
- h) Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
- i) Kurum ile evre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
- j) Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
- k) Eğitim-ğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
- l) Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak,
- m) Milli Eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek,
- n) Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmektedir.

Okul müdürleri paylaşılmış yönetim süreçlerini bütünleştirici kişi olarak tanımlanmaktadır (Smiylie ve Crowson, 1993, s. 68-84). Ayrıca, okul müdürlerinin yalnızca kurumsal çerçeveye, amaçlara ve yönetmeliklere bağlı kalmamaları gerekmektedir. Çevreden ve değişimden kaynaklanan talepleri de karşılayabilmeleri gerekmektedir. Okul müdürleri öğretmeden ve öğrenmeye kadar birçok süreci barındıran okula ait görevlerde bütünleştirme, örgütleme ve güdüleme rolünü üstlenmek durumundadır. Güçlü okullar için toplumu değişmeye ikna edebilecek nitelikte müdürler gereklidir. Bu okul müdürleri ğrenci ve öğretmenlerini çalışmaya ve potansiyellerini açığa çıkarmaya yneltmeyecek, beraberinde elde ettiği veriler ışığında velileri de kanalize ederek sosyal bir değişime öncülük edeceklerdir (Arslan, 2002, s. 84-85).

"Okul yöneticisinin görevindeki değişmeler rolündeki değişmelere yol açmış ve bu rolü başlangıç noktası olan sekreterlikten eğitim uzmanlığı, sosyal mühendislik, örgüt mühendisliği ve işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir" (Bursalıoğlu, 2004, s.195)'de diye belirtmiştir. Bu bağlamda liderlik kavramını ortaya koymuştur. Yöneticilik ve liderlik birbirini destekleyen kavramlardır. Ancak genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Oysa liderliği yöneticilik ile eş anlamlı olarak kullanmak son

derece yanlış olduğunu belirtmiştir (İlgar, 2005, s. 57). Liderlik belli amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak sosyal bir grup içinde yer alan insanları etkileme ve eyleme geçirme sürecidir (Krung, 1992, akt; Şişman, 2004).

Liderlik, görüşleri eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme yöntemidir (Bennis ve Nanus, 1985, s. 56). Başar'a (2000, s.39)'a göre örgütün amaçları doğrultusunda devam etmesini, gelişmesini sağlamada yaratıcı tetikleyici rol oynayan birey liderdir. Okul yöneticisinin rolleri öğretim liderliği yönetim liderliği gibi iki ana grupta toplanabilir. Doğal olarak okul yöneticilerinin bu iki alanda da yeterli olmaları gereklidir (Balcı, 1988, s. 439).

Pajak (1989, akt; Çelik, 2004, s. 197)'de yapmış olduğu çalışmada öğretimsel liderliğin görevlerini; planlama, örgütleme, kolaylaştırma, değişme ve personeli motive etme olarak belirlemiştir.

İlgar (2005, s. 65-66)' da lider yöneticinin sahip olması gereken bilgi ve beceri çeşitlerini:

1. Teknik bilgi: okulun eğitim kurumunun yönetimi ile ilgili bilgileri kapsamaktadır.

2.Beşeri bilgi ve beceriler: lider yönetici amaçlarına ulaşmada yakın ve genel çevresindeki diğer kişilerle iletişim kurma, motive etme, yetiştirme ve etkileme gibi konularda beşeri bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır.

3.Analitik bilgi ve beceri: okulun bir bütün olarak görülmesi, alınan kararların ve yapılan planlamanın eğitim örgütünün tamamını etkileyeceğini belirtmiştir.

İlgar (2005, s. 66-69)'da lider yöneticinin diğerlerini etkileme yöntemlerini; iş göreni yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılımı sağlama, ödüllendirme, emir verme ve planlama olarak belirtirken, Kaya (1984, s. 107-109)'da lider yöneticiliğin etkileme yöntemlerini; insan ve pozisyonu bağdaştırma, astları tanıma, personeli aydınlatma, personel yetiştirme, iş değerlendirmesi, denetleme ve grup çalışmaları olarak tanımlamıştır.

Okul yönetiminde, yöneticilerin her şeyden önce bir eğitim-öğretim lideri olmaları gerekmektedir. Bir liderin kişiliğine bakıldığında karşısındakilerin üzerinde gözle görülebilecek etkiler oluşturup, değişim meydana getirmesidir. Liderler büyük hedefler planlar, bu planları uygular ve takibini yaparak sonuca ulaştırırlar (Bursalıoğlu, 2004, s. 204). Okul yöneticilerinin okulunu bir öğretim lideri olarak yönetmesi, onların temel rolünün öğretim liderliği olduğu pek çok yazarca vurgulanmıştır (Balcı, 2000, s. 62).

Okullarda Yürütülen Eğitim Ve Öğretim Süreçleri

Okullarda Öğretim Hizmetleri

Okullar, öğretim faaliyetlerinin önceden belirlenmiş bir program çerçevesinde amaçlı planlı düzenli ve kontrollü olarak yapıldığı yerlerdir. Okullarda yapılan öğretme faaliyetlerinin tümü öğretim olarak adlandırılmaktadır (Taymaz, 2003, s. 189).

1.Yıllık öğretim planının hazırlanması. Daha önce belirlenmiş eğitim hedeflerine ulaşabilmek için öğretim konuları içinden gerekli etkinliklerin seçilmesi, bu etkinliklerin öğrencilerce neden ve nasıl yapılacağı belirlenmesi, yardımcı ve tamamlayıcı kaynaklar ve araçların ne tür olacağı ve sonuçta ulaşılan başarının değerlendirme kriterlerini önceden tasarlanarak kâğıt üzerinde gösterilmesine plan denilmektedir.

Eğitim-öğretim konusu içine alınan etkinlikler belirlenirken geliştirici niteliklerine bakılarak özenle seçilir ve eğitim-öğretimde ulaşacağı hedefler dikkate alınır. Öğrencilerle beraber planlanmış bu etkinlikler sayesinde öğrenciler de ne öğrenecekleri konusunda önceden bilgi sahibi olurlar.

Öğretimde ne öğretileceği öğrenciler tarafından açıkça bilinmeli ve onlarla birlikte plânlanmalıdır (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003, m. 5).

Tüm eğitim-öğretim kurumlarında eğitim etkinlikleri ve derslere hazırlıklı girilmesi yasal zorunluluk olup, eğitim açısından da şarttır.

Eğitim ve ğretim her zaman plânlı ve programlı yapılması gereken geliştirici özellikte çalışmalardır. Bu nedenle etkin ve verimli bir eğitim ğretim için öğretmenlerin planlamaya zen göstermeleri ve hazırlıklı olarak sınıflarına girmeleri gerekmektedir.

Ayrıca okul öncesi eğitim, ilköğretim, orta ğretim, meslekî ve teknik eğitim ile yaygın eğitim kurumları yönetmelikleri ile bu kurumların eğitim-ğretim programlarında eğitim-ğretim çalışmalarının plânlı ve programlı olarak yürütülmesi gerektiği hükümlerine yer verilmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve ğretim çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003, m. 6).

Eğitim-ğretimde plânlı çalışmanın yararları şunlardır:

a) Plânlı; ğrenci merkezli, ağdaş öğrenme-öğretme yaklaşımlarını temel alan, uygulanabilir etkinliklere dayalı olur.

b) ğretimin plânlı olması, öğretmenin eğitim-öğretimde neyi, niçin ve nasıl yapacağını dşunmesini sağlayarak verimini arttırır.

c) ğretim programlarının plânlı olması, öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyleri dikkate alınarak ne zaman ve hangi sreler içinde işleneceğinin düzenlenmesini sağlar.

d) ğretmen ve öğrencileri düzenli çalışmasını sağlar.

e) Hedeflere ulaştıracak en uygun öğrenme öğretme süreçleri ile araç ve gerecin seçilmesini, eğitim etkinliklerine ve derslere hazırlıklı girilmesini sağlar.

f) ğrencilerin ilgi, istek ve yeteneklerine göre yetiştirilmelerini sağlar.

g) Eğitim-ğretimin değerlendirilmesinin güvenilir olmasını sağlar.

h) ğretmen ve öğrencilere düzenli ve birlikte çalışma alışkanlığı kazandırır.

i) Eğitim-ğretim etkinliğinde dşunceye açıklık kazandırır (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve ğretim çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003, m. 7).

2.Ünitelendirilmiş yıllık plân. Eğitim ve öğretimde plan yapılması kadar bu planların zamanın gereklerine göre güncellenmesi ve ihtiyaçlara cevap vermesi de önemlidir. Özel eğitim ihtiyacı duyan öğrenciler için onlara uygun yıllık planlar hazırlanmalı, üniteler bütünlük arz etmeli ve süresi öğrencinin performansına bakılarak dikkatle hazırlanmalıdır.

Okul öncesi eğitimi öğretmenleri, ünitelendirilmiş yıllık ders plânlarını kendilerine ait mevzuata bakarak hazırlamalıdır.

Ünitelendirilmiş yıllık plân, öğretim yılı boyunca ders verilecek sınıf kademelerinde, program gereği belli ünite veya konuların hangi ay kapsamlarında ve ortalama ne kadar zamanda işleneceğini belirten, şartlara uygun şekilde zümre veya şube öğretmenler kurulunca birlikte hazırlanıp ders yılının başlarında okul yönetimine verilmesi gereken bir çalışma plânıdır.

Ünitelendirilmiş yıllık plânın hazırlanma aşamasında aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmelidir:

a) Plân öğretim yılı başında hazırlanır. Bu aşamada özel eğitime ihtiyacı olan öğrenciler için plânlama yapılırken, öğrenci ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla gerekli süre ayrılarak plana eklenmelidir.

b) Hazırlanmış olan plandaki başlıklar göz önüne alınarak ders işlenir.

c) Plânlamanın yapıldığı evrede zümre ve şube öğretmenleri o yıl okulda uygulanması gereken haftalık ders programının kesin şeklinin oluşmasını beklemelidir. Derslerinin olacağı sınıf kademeleri ve günlerini öğrenmelidir. Plânlama yapılırken özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin planları, Millî Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliğinin ilgili hükümleri dikkate alınarak Bireysel Eğitim Programları Geliştirme birimi tarafından yapılmaktadır.

d) Önerilen süre bölümünde, her ay hangi sınıfta haftada kaç saat ders okutulacağı belirlenmelidir.

e) İşlenecek derse ait ünitenin kaç konuya ayrılacağı ve her konunun kaç ders saatinde işleneceği belirlenir.

f) Ünitelendirilmiş yıllık plânın hazırlanma aşamasında zümre öğretmenlerince, haftalık ders saati toplamı hafta, ay ve yarıyla ayrılarak bir öğretim yılında toplamda kaç gün ve kaç saat ders işleneceği belirlenir. Ayrıca o yıla ait çalışma takvimi hazırlanarak bayram, tatil ve diğer özel günler belirlenmelidir.

g) Yıllık plân aylara göre haftalık çalışma süresini gösterir (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003, m. 10)

Ünitelendirilmiş yıllık plân aşağıdaki şekilde yapılır (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003, m. 11):

a) Zümre ve şube öğretmenler kurulu tarafından gezi, gözlem, inceleme, deney, ödev ve değerlendirme çalışmalarının belli hafta veya günlere dağılımı araştırılarak, yığılmaları önlemeye yönelik çalışmalar yapılır.

b) Öğretmenler tarafından önceki deneyim ve uygulamalara bakılarak planlama yapılır.

c) Öğretim yılı başındaki 15 gün içinde yıllık plan hazırlanır ve okul müdürüne onaylatılır.

d) Hazırlanan planın bir nüshası da plana göre hareket edebilmek için öğretilmekte bulunur. Uygulamada oluşan aksamlar sebepleri dikkate alınarak not edilir.

e) Öğretmenler, BEP geliştirme birimi ile irtibata geçerek özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilerin öğrenme hızları dikkate alınarak hazırlar.

3.Ders planı: Bir dersin eğitim programlarında bulunan öğrenci kazanımlarını, konu örüntüsünün kaç ders saatinde işleneceğini, konu işlenirken yapılacak deney, gezi gözlem ve diğer uygulamalı etkinlikleri, ders araç gereçlerini, tartışma soruları ile proje ve ödevleri içerecek şekilde hazırlanmış planlardır. Bu plan o dersle ilgili zümre ve şube öğretmenlerinin de görüşü doğrultusunda ders öğretmenleri tarafından hazırlanmaktadır.

Ders plânı, belirli bir derse ait konuların bir ya da birden fazla ders saatinde işleneceğini gösteren bir plandır. Bu plandaki öğrenme-öğretme etkinliklerinde öğrencilerin katkısı sağlanmaktadır. Yapılan plana uygun hareket edilmesi ders öğretmenin sorumluluğundadır.

Bazı derslerin öğretmen kılavuz kitapları vardır. Bu kılavuz kitaplar ders planı yerine kullanılabilmesi için ders planı hazırlamak gerekmez. Ancak okulun ihtiyaçlarına bakılarak öğretmenler tarafından yeni bir ders planı hazırlanabilir. Bu durumda ders defteri de yeni plana uygun etkinliğin adı ve kazanımı yazılarak doldurulur.

Öğretmenlerin hazırladığı ders plânları, okul müdürü ve müfettişler tarafından denetlenmektedir.

Ders plânı;

- a) Eğitim-öğretim çalışmalarını daha düzenli hâle getirmelidir.
- b) Öğrenme ve öğretme sürecinin etkili ve verimli yönetilmesini sağlamalıdır.
- c) Her dersin eğitim programına ve konuların özelliklerine uygun olarak işlenmesini sağlamalıdır.
- d) Derslerde sürekliliği ve bütünlüğü sağlamalıdır.
- e) Öğrenme ve öğretme sürecinde gerçekleştirilen etkinlikleri belgelemelidir.
- f) Eğitimde fırsat ve imkân eşitliğinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamalıdır.
- g) Eğitim-öğretim süreci ve öğretim programlarının değerlendirilmesinde geri bildirim sağlamaya uygun olmalıdır.
- h) Eğitim teknolojilerinin kullanımına uygun olmalıdır (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003, m. 6-12) .

Ders plânının hazırlanması

Ders plânı hazırlanırken;

- a) Dersin doğası ve öğretim basamağındaki diğler derslerle olan ilişkisi,
- b) İşlenecek konu örüntüsü,
- c) Öğrencinin kazanımları ve hedef davranışları,
- d) Konunun işleneceğı tarih ve olası süre,
- e) Konunun en etkin biçimde işlenebilmesi için gerekli olan eğitim araç-gereç ile başvurulacak kaynakları,
- f) Öğrenme-öğretme süreçlerine yönelik etkinlikler, gerekiyorsa güvenlik önlemleri, deney ve gözlemi,
- g) Konunun işleneceğı sınıftaki öğrencilerin bireysel özellikleri ve farklılıklarının öğretim sürecinde göz önünde bulundurma,
- h) İhtiyaçlarını belirleme ve öğrenme-öğretme yaşantılarında değerlendirme süreci,
- i) Öğrenme-öğretme sürecini değerlendirmeye yönelik ölçme etkinlikleri ve değerlendirme yaklaşımı saptanır (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003, m.13).

4.Öğretmenler Kurulu. (MEB OÖEİKY, 2014, m. 109)'a göre;

(1) Öğretmenler kurulunu, kurumun öğretmenleri, uzmanları ve eğitici personelleri oluşturur. Okulun özelliğı gereğince ilgili sektörlerin temsilcilerine, usta öğreticilere, eğitici/öğretici personellere, proje koordinatörlerine, proje uzmanlarına, atölye teknisyenlerine, öğrenci temsilcisine ve okul-aile birliğı başkanına da kurul toplantısına katılma çağrısı yapılır.

(2) Okul müdürü, bu kurulun başkanı olup müdürün yoklunda vekâletini bıraktığı kişi kurul başkanlığını yürütür.

(3) Kurul, ders yılı başlangıcından önceki günlerde, ikinci dönemin başında ve ders yılı sonlarında toplantı yapar. Bundan başka okul müdürünün isteği veya kurul üyelerinin salt çoğunluğunun yazılı istekleri ile toplantı düzenlenebilir.

(4) Olağanüstü durumların haricinde toplantı zamanının, yerinin ve gündeminin toplantıdan bir hafta önce ilgili kişilere yazılı bir şekilde duyurusu yapılarak, gündem öğretmenler odasındaki ilan panosunda duyurulur. Karar alınırken oy çoklu esası ve müdürün onayı gereklidir.

(5) Kurul toplantıları ders saatleri dışında gerçekleştirilir. Bununla birlikte gereklilik durumunda okul müdürü önerisiyle, millî eğitim müdürünün uygun görmesiyle ve mahalli mülkî idare amiri onayına göre de ders saatlerinde toplantı yapılmasına müsaade edilebilir.

(6) Öğretmenler kurulunda;

a) Bir önceki toplantı kararları değerlendirilir.

b) Öğretim programları uygulanma süreci takip edilir.

c) Okul ve çevrede Türkçe'nin güzel, doğru, etkili ve kurallarına uygun kullanımına dikkat edilir.

ç) Atatürkçülük konularının derslerde işlenişiyile ilgili hususlara önem verilir.

d) Eğitime ve öğretime yönelik etkinliklerin düzenli bir şekilde yürütülmesini kontrol eder.

e) Eğitim programının hedeflendiği başarı düzeyini elde edemeyen öğrenciler belirlenerek eksikliklerin giderilmesine yönelik alınması gereken önlemler belirlenir.

f) Öğrenci başarısı, derse devamları ve devamsızlıkları, verilecek ödüller ve disiplin durumu değerlendirilir.

g) Çocuk haklarıyla ilgili uygulamalar izlenir ve değerlendirilir.

ğ) Yapılması planlanan proje çalışmaları belirlenir.

- h) Kurullara ve komisyonlara yönelik işlemler gerçekleştirilir.
- i) Okulun amaçları ve çevresel ilişkiler için yapılması gerekenler belirlenir.
- i) Kardeş okul uygulamalarına yönelik işlemleri gerçekleştirir.
- j) Yurt içi ve yurtdışında düzenlenecek bilimsel, sanatsal, kültürel, sosyal ve sportif etkinliklerin, yarışmaların, fuar, sergi, defile ve kermeslerin belirlenir ve takip edilir.
- k) Bakanlıktan gelen emirler ve ilgili mevzuat değerlendirilir.
- l) Mezunlar izlenir.
- m) Toplam kalite yönetimiyle, okul gelişimi ve yönetim ekibi çalışmalarıyla stratejik planlamalara yönelik iş ve işlemler gerçekleştirilir.
- n) Genel denetim sonuçları incelenir.
- o) Nöbet uygulamaları düzenlenir.
- ö) Personelin ve öğrencinin kılık ve kıyafetlerine yönelik kararlar alınır.
- p) Yerel, ulusal veya uluslararası sınavlara ve yarışmalara ait sonuçları değerlendirilir.
- r) Öğrenci kulüpleri ve topluma hizmet çalışmalarını yönlendirir.
- s) Rehberlik ve psikolojik danışmanlık faaliyetlerini değerlendirir.
- ş) Zümre toplantılarını değerlendirir.
- t) Ünitelendirilmiş yıllık planlarını ve ders planlarını değerlendirir.
- u) Kurum kültürü oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılır.
- ü) e-Okul uygulamaları değerlendirilir.

v) Hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenir ve benzeri konuların değerlendirilmesi için gündem oluşturulur.

(7) Kurul toplantısı başlamadan önce gerekli görülen diğer konuların oy çokluğuyla kurul gündemine alınması sağlanır.

(8) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarına yönelik planlanan projeler, tasarımlar, üretim ve hizmet çalışmaları, hayat boyu eğitim, yönlendirme, tanıtım, mesleki rehberlik, istihdama yönelik mesleki eğitim hizmeti, sağlık ve güvenlik konuları toplantı dönemine göre gündeme alınarak kararlar verilir.

5.Sınıf ve şube öğretmenler kurulu. (1) Sınıf öğretmenler kurulu aynı sınıf seviyesinde, şube öğretmenler kurulu ise aynı şubede ders okutan öğretmenlerle rehberlik ve psikolojik danışmanlık yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Kurul başkanı, o sınıf ve şubelerin tamamından sorumlu müdür yardımcısıdır. Eğer gerekli görürse Müdür, bu kurula başkanlık edebilir. Kurulda görüşülecek konunun özelliği göz önüne alınarak gerektiği zaman öğrenci velileri ve ilgili sınıfın ve şubenin derslerine giren eğitici personeller kurulun toplantısına çağrılabilir.

(2) Kurul kararları oy çokluğu esasına göre alınır ve alınan kararlar müdür onayından sonra uygulamaya konulur.

(3) Kaynaştırma öğrencilerine yönelik tedbirler alınmalı ve değerlendirilmelidir. Özellikle bu öğrencilerin başarılarının ve verilen eğitimin etkinliğinin artırılması adına yapılması gerekenler belirlenmeli ve tedbirler geliştirilmelidir.

(4) Sınıf ya da şube öğretmenler kurulu toplantılarını ders saatlerinin dışında yapması gerekir. Bununla birlikte ihtiyaç hasıl olduğunda okul müdürünün önerisiyle, millî eğitim müdürünün de uygun görmesi ve mahalli mülki amirin onayı doğrultusunda kurul toplantıları ders saatlerinin içinde de gerçekleştirilebilir.

(5) Sınıf ve şube öğretmenler kurulunda;

a) Öğrenci başarı durumları incelenir ve başarının artırılması için alınacak önlemler belirlenir.

- b) Dersler, öğretim programıyla uyumlu hale getirilir.
- c) Eğitim kaynakları, laboratuvar, atölye ve diğer birimlerin güvenli bir şekilde yararlanılmasına yönelik planlar yapılır.
- ç) Çevreden yararlanılır ve işbirliği yapılır.
- d) Üretim etkinlikleri eğitim ve öğretimi destekler mahiyette hazırlanır.
- e) Projeler, performans çalışmaları ve sınavlar planlanır.
- f) Beden eğitimi, inceleme gezileri, spor ve izcilik etkinlikleri, halk oyunları ve benzeri sosyal etkinlikler planlanır.
- g) Okulu tanıtıcı etkinlikler hazırlanarak uygulamaya koyulur.
- ğ) Ünitelendirilmiş yıllık planlar ve ders planlarının birlik ve beraberlik içinde yapılması sağlanır.
- h) Mesleki ve teknik eğitim programları doğrultusunda öğrenciler meslek, iş hayatı ve yükseköğrenim alanlarında bilgilendirme yapılarak yönlendirilir.
- ı) Öğrencilerin girişimci ruha sahip olmasına yönelik faaliyetler düzenlenir.
- i) Bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulamaları tekrar gözden geçirilerek değerlendirilir.
- j) Müdürün uygun gördüğü konular, kurul üyelerinin çoğunluğunun önerdiği konular bu toplantılarda görüşülerek karara bağlanır (MEB OÖEİKY, 2014, m. 110).

6.Zümre öğretmenler kurulu. (1) Kurul, okuldaki aynı branştaki dersleri okutan öğretmenlerden oluşturulur. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında uzman, eğitici personel, usta öğretici ve atölye teknisyenleri de bu kurula katılmalıdır. Kurulun ilk faaliyeti yapılan toplantıda o eğitim ve öğretim yılı için katılanlardan birini başkan seçmek olur.

(2) Zümre Kurulu, eğitim ve öğretim yılı başlamadan birinci dönemin öncesinde, ikinci dönemin başında ve ders yılının sonunda en azından üç kez toplanması

gerekir. Kararların geçerli olabilmesi için oy çokluğu esastır, alınan kararlar müdürün onayıyla birlikte öğretmenlere duyurulabilir. Zümre kurulu toplantılarını ders saatlerinin dışında yapması gerekir. Kurul toplantılarının dışında programları ve öğrenmeye yönelik hazırlanan etkinliklerin değerlendirmesi, uygulamalara ait süreçlerin izlenmesi, ortak kullanılması gereken ölçme-değerlendirme araçlarının hazırlanması ve sınav analizlerinin yapılması amacıyla da her ay belli bir gün içinde toplanırlar. Okul müdürü ya da sorumlu müdür yardımcısı bu toplantılara katılması gerekir.

(3) Öğretmenlerin Zümre Kurulunda ayda bir kez;

a) Bir önceki toplantının zümre kararları doğrultusunda yapılan uygulamalardan elde edilen sonuçlar değerlendirilir ve uygulamanın başarılı olması için yeni kararlar alınabilir,

b) Eğitim ve öğretim ile ilgili mevzuat, Türk millî eğitim sisteminin genel amaçları, okulun kuruluşunun amaçları ve ilgili derse ait program amaçları ve açıklamaları okunur ve planlamalar bunlara göre yapılır.

c) Öğretim programları hazırlanırken Atatürkçülük ile ilgili konuların üzerinde durulması gerektiği unutulmamalı ve planlar buna göre yapılmalıdır.

ç) Öğretim programı amacına göre elde edilmesi gereken kazanımlar ve davranışlar belirlenir, derslerin işlenişyle ilgili yöntem ve teknikler ile bunların uygulamaların nasıl yapılacağı tespit edilir.

d) Ünitelerin ya da konuların ağırlıkları belirlenerek zamanlama yapılır, ünitelendirilmiş yıllık planlarla birlikte ders planlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesiyle ilgili konular görüşülür.

e) Zümre Kurulu, diğer zümre ya da bölüm öğretmenleri ile işbirliği esaslarını belirler.

f) Bilimsel ve teknolojik gelişmeler takip edilerek, derslerin bu değişikliklere göre işlenmesine yönelik kararlar alınır.

g) Derslerde daha başarılı olunabilmesi amacıyla gerekli olan kitap, araç, gereç ve diğer öğretim materyalleri belirlenir.

ğ) Okulun ve çevrenin imkânları değerlendirilir. Deney, proje, gezi ve gözlemler planlanır.

h) Öğrencilerin başarı ölçümleri ve değerlendirilmelerinin ortak bir anlayış, birlik ve beraberlik esaslarına göre yapılması yönünde kararlar alınır.

ı) Beden Eğitimi, Müzik, Görsel sanatlar dersleri ile uygulamalı niteliğe sahip diğer derslerin değerlendirilmesinde sınav şekli, sayısı ve süresi, ürün değerlendirme ölçütleri ve puanlarının hangi hususlara göre yapılacağı belirlenmelidir.

i) Öğrenciye verilebilecek projeler ve ödevlerin konu seçimi öğretim programları, okul ve çevre şartları dikkate alarak yapılmalıdır.

j) Öğrencinin okul içindeki, Öğrenci Seçme Sınavındaki, ulusal ve uluslararası seviyede katıldığı sınav ve yarışmalardan alınan sonuçlardaki başarı ve başarısızlıklar derslere göre değerlendirilmeli ve benzeri konularda görüş alış verişinde bulunulmalıdır.

(4) Okul müdürleri ihtiyaç duyduğunda aynı sınıf düzeyinde zümre öğretmenleri ile toplantı düzenleme yetkisine sahiptir.

(5) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının zümre toplantılarında yukarıdakilerden başka;

a) Öğretim programları incelenir, programlar çevre özelliklerine göre, amaçlarına ve içeriklerine uygun bir şekilde uygulanmalı, dal dersleri ve modülleri belirlenmelidir.

b) İhtiyaç durumunda yeni öğretim programları hazırlanmalı ve mevcutlar geliştirilmelidir.

c) Alanda meydana gelen yenilikler takip edilerek değerlendirilmelidir.

ç) Fen bilimleri ve Matematik derelerine yönelik atölye, laboratuvar ve meslek derslerinin ortak konuları belirlenmeli ve eş zamanlı yürütülmesine dikkat edilmelidir.

d) Öğrencilerin girişimcilikle ilgili bilinci artırılmalıdır.

e) Mesleki ve teknik eğitim ile ilgili yarışma, proje, sergi ve fuar çalışmaları takip edilmeli ve öğrencilerin yönlendirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

f) Öğrencilerin Mesleki ve teknik eğitim sırasında sağlık ve güvenliklerinin kontrol altına alınması için gerekli önlemler belirlenir (MEB OÖİKY, 2014, m. 111).

7.Okul zümre başkanları kurulu. (1) Bu kurulu zümre başkanları oluşturur. Kurulun ilk toplantısı eğitim ve öğretim yılında geçerli olacak bir başkanı kendi aralarından seçmelidir. Bu kurula ihtiyaç durumunda okul müdürünün çağrısı ile okul-aile birliği üyelerinden biri gözlemci şeklinde katılabilir.

(2) Zümre Başkanları Kurulu, dönem başlarında, ders yıllarının sonunda zümre başkanı önerisiyle ve okul müdürünün ihtiyaç hissettiği bir zamanda toplanır. Kurul kararları oy çokluğu esasına göre alınır ve müdür onayıyla öğretmenlerin ve ilgili kurumların bilgisine sunulur. Bu kurul toplantıları da ders saatlerinin dışında yapılmalıdır.

(3) Bu kurulda;

a) Eğitim ve öğretim planlanır, zümre ve alanlar arasındaki bilgi akışları ve paylaşımının öğrenci başarısına etkisi tartışılır.

b) Eğitim ve öğretim sırasında öğrenci niteliğinin artırılması için görüş ve öneriler değerlendirilir ve önlemler alınır.

c) Öğretim programlarının belirlediği ortak hedeflerin elde edilmesi için çalışılır.

ç) Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler takip edilerek öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için hizmet içi eğitimin düzenlenmesi adına okul müdürlüğüne öneri sunulur.

d) Öğrencilerden öğrenme güçlüğü olanlar ve öğrenme güçlüğü çekilen konular ilgili zümre öğretmenin yardımıyla belirlenir ve gerekli önlemler alınır.

e) Sınav planlanmaları, sınav uygulanması ve değerlendirilmesiyle ilişkili usul ve esaslar belirlenir.

(4) İl ve ilçe milli eğitim müdürleri okul zümre başkanlarını toplantıya çağırabilir.

(5) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında zümre başkanları bunlardan başka alan/bölümlerinin gelir-gider durumlarını değerlendirir, hizmetlerin ve üretim kapasitesinin güçlendirilmesi, tanıtımı, pazarlaması, hizmet ve ürün satışlarıyla sosyal etkinliklere katılım, iş sağlığının ve güvenliğinin sağlanması için yapılması gerekenler belirlenir (MEB OÖİKY, 2014, m. 112).

8.Öğrenci Kurulu ve Okul Meclisleri. Öğrenci kurulu; bir başkan, başkan yardımcısı ve sınıf temsilcilerinden oluşur. Bu üyeler başkan ve başkan yardımcıları ilk ve ortaokul seviyesindeki tüm okullarda, okulun kendi öğrencileri tarafından seçilir. Sınıf temsilcileri ise her bir şubeden yine seçim yoluyla belirlenen kişilerdir. Bu kurulun rehberliği öğretmenler kurulunca seçilen bir öğretmen tarafından yürütülür. Bu kurulun rehber öğretmeni ya da öğrenci başkanı çağrı yaparak kurulun toplanması sağlanır. Kurulun yıllık çalışma programı ilk toplantı belirlenerek okul müdürü onayıyla geçerli hale gelir. Kurul programı, eğitim ve öğretim ortamlarının daha uygun hale getirilmesine, öğrencilerin problemlerinin belirlenmesi ve giderilmesine yönelik önlemlerin alınmasına yönelik olmalıdır.

Öğrenci meclisleri, birleştirilmiş sınıf uygulaması bulunan ilkokulların dışında ilk ve ortaokul seviyesindeki tüm okullarda kurulmalıdır. Meclisi, şube temsilcileri oluşturur. Okul meclisi temsilcisi, öğrenci meclisinin ilk toplantısında üyelerden seçilir. Okul meclisi temsilcisi, öğrenci kurul başkanının katıldığı tüm kurullara katılabilir. Öğrenci kuruluyla okul meclisleri seçimleri aynı anda gerçekleştirilebilir (MEB, İÖKY, 2012, m. 97).

9.Okul gelişim yönetim ekibi. İlköğretim kurumunda, paylaşım ve işbirliğine dayalı yönetimi esas alan eğitim ve öğretim niteliğini artıran ve öğrencilerin başarısını

yükselten, okulun fiziksel kaynaklarını geliştiren ve insan kaynaklarının geliştirilmesini sağlayan, öğrenci merkezli eğitimi esas alan, eğitimin planlı ve sürekli gelişimini sağlayacak Okul Gelişim Yönetim Ekibi kurulur.

Bu ekibin görevleri yönergenin hükümleri doğrultusunda yerine getirilir. Ayrıca, zümrelerden gelen raporlar birleştirilir, projeler incelenir ve okulun yılsonuna ait raporları hazırlanabilir. İki nüsha halinde hazırlanan rapordan biri, hizmet kalitesini artıracak projeler ile beraber millî eğitim müdürlüğüne gönderilir. İkinci nüsha meslekî çalışma dosyasına yerleştirilir (MEB İÖKY, 2012, m. 99).

10.Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu. Bu kurul; müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcısı başkanlığında öğretmenler kurulunun seçtiği birer sınıf ve birer şube rehber öğretmenlerinden birer asil, birer yedek üye, birer de okul rehber öğretmeni ile okul-aile birliği başkanı ve öğrenci kurulu başkanından ibarettir. Seçimler sonucunda verilen oyların eşitliği durumunda en kıdemli öğretmenin üye olması gerekir. Asil ve yedek üyelere boşalan yerlere yeniden seçimin yapılmasında açık üyelikler, yeterli sayıda öğretmen bulunmadığı durumlarda ise okulda görevli diğer öğretmenlerin oy vermesi sağlanır. Kurul üyelikleri, yeni kurul üyelerinin seçimleri yapılmaya kadar devam etmektedir. Özür bildirerek toplantıya katılmayan ya da kuruldaki ayrılan asil üyelerin yerine sıraya göre yedek üyeler getirilir. Okul müdürlüğü tarafından kabul edilebilen bir özür olmadıkça üyelerin görevden ayrılması mümkün değildir. İkili öğretimin yapıldığı okullarda ise ayrı ayrı öğrenci davranışlarının değerlendirildiği kurul oluşturulmalıdır (MEB İÖKY, 2006, m. 113).

11.Ders kitap ve araç gereçlerin sağlanması –korunması. Ders kitapları seçilirken aşağıda bildirilen süreç izlenmelidir.

a) Okul yönetimi, Kurulun kabul ettiği ders kitaplarının yayınlandığı Tebliğler Dergisini, öğretmenlerin incelemesi sağlanır.

b) İlk ve ortaöğretim kurumlarında okutulması gereken kitaplar, ilgili sınıf ve branş öğretmenin seçimine bırakılır. Bu öğretmenler kitapları seçme gerekçesini zümre öğretmenler kuruluna bildirir. Bu toplantıda okul-aile birliği başkanının veya uygun göreceği üyelerin katılımı sağlanmalıdır.Sınıf ve branş öğretmenleri seçmiş olduğu kitapların listelerini gereğinin yapılması için okul müdürünün onayına sunar.

c) Okul yönetimleri, Talim ve Terbiye Kurulu tarafından kabul edilen ders kitapları çeşitlerinin okul ve sınıf kitaplıklarında bulundurulmasına dikkat etmelidir (MEB Ders Kitapları ve Eğitim Araçları Yönetmeliği, 1995, m. 23).

12.Ders kitapları dışındaki kitaplar ile eğitim araçlarının incelenmesi, seçimi ve kullanımı. Bu amaç doğrultusunda şu şartların yerine getirilmesi gerekir:

a) Eğitim araçlarından;

1) Yürürlükten kaldırıldı. (4.4.2007/26483 RG)

2) Türk ve dünya klâsikleri,

3) Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergeler veya bunların birleştirilmesiyle meydana getirilen eserler,

4) Okul kütüphanesinde ilgili mevzuat hükümlerine göre bulundurulan eserler,

5) Bilgisayar kullanımı için gerekli olan yazılım programları,

6) Derslerin işlenişinde kısa süreli kullanılan yazılım programları,

7) Öğretmenler sınıflarında yararlanmak için hazırladıkları ders ile ilişkili bireysel çalışmalarla elde ettiği materyallerin herhangi bir değerlendirmeye ya da seçime ihtiyaç duyulmadan okullarda kullanılması sağlanabilir.

b) Bu eğitim araçlarından başka öğretim yılı süresince okullarda kullanılacak her türlü eğitim araçlarının belirlenmesi ve seçilmesi, derse giren öğretmen tarafından yapılabilir.

Öğretmenler ders kitabından başka eğitim aracı kullanacaksa bunlar Anayasaya, yasalara ve Millî Eğitimin Temel Amaçlarıyla uyumlu olmalıdır. Aksi durumda sorumluluğun tamamı ders aracını seçen öğretmene aittir (Millî Eğitim Bakanlığı Ders Kitapları Ve Eğitim Araçları Yönetmeliği, 1995, m. 23).

13.Ders programı ve ders dağılımlarının yapılması. Okul öncesi dönemdeki 4 yaş grubunun dersleri 8.30'da başlar ve 12.00'da biter. Ana sınıflarının dersleri ise

8.00'da başlar, 12.00'da biter. Hem okul öncesi hem ana sınıfında okul yönetimi 20'şer dakikadan oluşan iki teneffüs dışında kalan sürelerde ders dağılımını ve süresini belirleme yetkisine sahiptir.

İlkokullardaki her bir ders 40 dakikalık sürelerde işlenir. Derslerin başlangıcı saat 8.00 bitişi ise saat 12.40'dır. Bir günlük eğitim süresince 6 ders ve 20'şer dakikadan oluşan 2 teneffüs uygulanmaktadır. 3, 4 ve 5. Sınıf öğrencileri Pazartesi günlerinde öğleden sonra okula saat 14.00'da gelmesiyle program başlar ve saat 16.10'da da biter. Haftanın diğer günlerinde ise okul idaresi tarafından belirlenen eğitsel etkinliklerin öğleden sonraları yapılması gerekir.

Ortaokullar ve liselerin tamamında ders saati 40 dakika olup programdaki ağırlıklarına göre haftanın beş gününe dağıtılarak işlenir. Derslerin başlangıç saati 7.55, bitiş saati 13.05'dir. Bu zaman aralığında 7 ders işlenir ve dersler arasındaki teneffüs 15'şer dakikadan iki kez verilir. Pazartesi günlerinin ders programları 3 derse göre yapılır. Dersler saat 14.00'da başlarken, 16.00'da biter. Okul idaresinin belirlediği faaliyetler haftanın diğer öğleden sonralarında yaptırılır (<http://talimterbiye.mebnet.net/duyurular/200607/AnailkortaDersDagilimi.pdf>).

31/7/2009 tarihli ve 27305 sayılı RG'de yayınlanan MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin Haftalık ders programı başlığını oluşturan 12. maddesine göre;

(1) Derslerde işlenecek haftalık program, öğretim yılının başlangıcında ya da ders yılının içinde okul idaresi tarafından yapılır. Program yöneticilerin ve öğretmenlerin branşlarına göre okutmaları gereken derslerin gün ve saatleri dikkate alınarak dengeli bir şekilde dağıtılır ve ilgili kişilere yazı ile imza karşılığında ilan edilir.

(2) Haftalık ders programlarını belirlerken:

a) Eğitim kurumunun ortamına, öğretmen durumuna, fiziksel şartlarına ve pedagojik esaslarına dikkat edilir.

b) Derslerin dağıtımı yapılırken arka arkaya veya diğer günlere dengeli bir şekilde olmasına dikkat edilir. Okulun bayrak törenlerinin haftanın ilk günü ve son günü

olduğu dikkate alınarak m¼zik dersi ve beden eğitimi derslerinin bu saatlere yerleştirilmesine dikkat edilir.

c) Programın teorik dersleri ve uygulamalı dersleri aynı güne getirilmesi halinde, teorik derslerin sabah, uygulamalı derslerin ise öğleden sonra olmasına dikkat edilir.

14.Okul Kütüphanesi ve sınıf kitaplıkları. (MEB İÖKY, 2006, m. 146)'ya göre okul kütüphanesi ilköğretim kurumunun en uygun yerine kurulmalıdır. Sınıflarda da ayrıca kütüphane oluşturulmalıdır. Bu kütüphanelerin ve kitaplıkların oluşturulmasında yardım toplayabilme yetkisine sahip kuruluşlar ve bireysel bağışlardan faydalanılabilir. Kütüphaneler "Okul Kütüphaneleri Yönetmeliği" ne göre dizayn edilerek işletilmesi gerekir. Öğretmelerin bireysel gayretleriyle elde ettikleri kitaplar ve araçların kaydı yapıldıktan sonra bunlar artık o kütüphanenin zimmetli malı sayılacağından öğretmenin sınıfının değişmesi ya da okuldan ayrılması halinde bu kitaplar veya araçlar o kütüphaneden götürülemez.

(MEB İÖKY, 2006, m. 147)'ye göre ilköğretim kurumunda kurulan kütüphanelerde bulundurulması zorunlu kitap, araç ve gereçler; Anayasa, ilgili mevzuat, ilköğretim kurumları eğitim ve öğretim programları, okul öncesi eğitim programları, Türkçe sözlük, Türkçe yazım kılavuzu, tarih atlasları, coğrafya atlasları, Tebliğler dergisinden oluşur. Kurumun imkanı dahilinde alınabilecekler ise MEB' nca yayımlanan ve eğitim öğretim ile ilişkili meslekî yayımlar, eğitim ile ilişkili incelemeler ve araştırmalar, haritalar, broşürler ve albümler, öğrenci seviyeleri dikkate okunabilecek eserler, ilgili okulun tarihçesiyle ilgili kayıt ve kaynaklar, öğretim programlarıyla ilgili CD, disket ve kasetlerden oluşmalıdır.

15.Öğrencileri yetiştirme ve sınavlara hazırlama kursları. (Millî Eğitim Bakanlığı Öğrencileri Yetiştirme Kursları Yönergesi, 2004, m. 5)'e göre okulun fiziksel yapısı ve öğrenci potansiyelinin yeterli olması halinde okul müdürlerinin teklifi ve il ya da ilçe millî eğitim müdürlerinin onayı ile kurs açılabilir. Diğer yandan okul müdürleri teklif etmese bile Millî eğitim müdürünün isteğiyle şartlara uygun okullarda kurs açılabilir.

Eğitim bölgeleri olan yerlerde, her eğitim bölgesinde mevcut potansiyeli karşılayabilecek uygun şartlara haiz en az birer adet ilköğretim ve orta öğretim

kurumunun kurs açması zorunlu hale getirilmiştir. Bu nedenle, kurs merkezinin seçimi millî eğitim müdürünün sorumluluğundadır.

Yönergeye göre; ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında kayıtları bulunan devam eden ya da beklemeli durumdaki öğrenciler, açık ilköğretim okulu ile açık öğretim liselerine kayıtlı olan öğrenciler, sınavla öğrenci alan okulların giriş sınavlarına hazırlanacak öğrencilerin açılması uygun görülen kurslara devam etmesi sağlanır. Bu kurslara kendi okulunda kurs açılmayan öğrenciler de kabul edilir.

Kursların kayıt kabullerinin tarihi, ders yılı sonunda yapılan öğretmenler kurulu toplantısında belirlenir. Alınan karar, kurs verecek okul müdürü ve milli eğitim müdürlüğü tarafından ilgili okullara ilan edilir.

(MEB ÖYKY, 2004, m. 7)'ye göre;

Kursların faaliyeti öğretim yılı içerisinde ve her dönemde yapılmalıdır. Bu kurslardan yetiştirme kursları ders yılının sona ermesine iki hafta kaldığında, hazırlama kursları ise sınava bir hafta kalıncaya kadar devam etmelidir.

Zorunlu görüldüğü durumlarda, kursun açılması ve sona ermesiyle ilgili tarihler kurs merkezi yönetim kurulunca değiştirilebilir. Bu değişikliklerde kursların açılması ders yılının başlangıcından önce, bitim tarihi de yetiştirme kursunda ders yılının sonuna, hazırlama kursunda ise sınav tarihinden sonraya getirilemez. Bu kurslar gerekli olması ve kurul kararı doğrultusunda yaz aylarında da açılabilir.

Kurs dönemleri, genellikle birbirini izleyen ve devamlılık gösteren programlar halinde açılabilir. Bu sürede ihtiyaç olması halinde başka kursların açılmasına da izin verilebilir. Her dönemde uygulanacak eğitim programı, öğretim konularıyla uyumlu bir şekilde en az 40, en fazla 80 saat olmalıdır.

(MEB ÖYKY, 2004, m.8)'e göre;

Kursların ders saatleri normal eğitim saatleri dışında olmalı ve her dersin süresi ilköğretim seviyesinde 40 dakika, ortaöğretim seviyesinde ise 45 dakika olmalıdır. Hafta sonunda, yarıyıl tatilinde ve yaz tatilinde kurs açılabilir ancak diğer resmî tatillerde kurs açılmasına izin verilemez.

Kurs programlarındaki ders saatleri okulun imkânlarına göre her bir kurs günü 2 saatten az, 6 saatten çok olmayacak şekilde haftanın değişik günlerinde işlenebilir. Bu program yapılırken aynı ders bir gün içinde 2 saatten fazla işlenemez, bu kursların bitiş saatleri en geç 20.00 olarak belirlenmelidir.

Kurs programının saat ve gün ayrıntıları, yapılan değişiklikler kursun başlamasına en az bir hafta kala öğrencilere duyurulmalıdır. Her hangi bir sebeple yapılamayan dersler, kurul kararıyla belirlenecek bir tarihte kurs döneminde tamamlanır. Bu kurslarda dersler blok olarak işlenemediğinden dersler arasında 10'ar dakikalık tenffüs verilmesi gerekir.

(MEB ÖYKY, 2004, m. 9)'a göre;

Açılması düşünülen kurslarda sınıf mevcutları 10 kişiden az 24 kişiden fazla olamaz. Bu nedenle 10 kişiden az başvuru durumunda kurs açılmaz. Öğrenciler gerekiyorsa seviye tespiti yapılarak sınıflara ayrılabilir.

Okullarda Eğitim Hizmetleri

Okul, eğitim ve öğretim işlerinin eş zamanlı sürdürülmek durumunda olduğu eğitim sisteminin en önemli kurumudur. Okul müdürü, eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarını gözeterek çağın gereklerine uygun, çevreyi, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun eğitim etkinliklerinin sürdürülmesini ve eğitim ve öğretim işlerini planlamak ve eş zamanlı olarak eğitim ve öğretimin birbirini destekleyici şekilde sürdürülmesini sağlamak durumundadır (Özdemir, 2012, s. 203).

1.Rehberlik hizmetleri. Özgüven (2000,s. 174)'e göre rehberlik; öğrencilerin okul ve çevrenin sağladığı imkânlardan en iyi şekilde yararlanarak sorunların çözümünde anlayış ve beceri kazanmaları ve duruma uygun kararlar verebilmelerine imkân sağlayan teknik yönlendirmelerdir.

Türk Eğitim Sisteminin genel amaçlarına göre eğitimde rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri; öğrencilerin kendilerini gerçekleştirmeleri, eğitim sürecinden yetenek ve özellikleri doğrultusunda en üst düzeyde yararlanmaları ve gizil güçlerini en

doğru bir Şekilde kullanmaları ve geliŐtirmeleriyle ilgilidir. Öğrencilerle ilgili düzenlenebilecek her türlü rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin bu amaçlara göre bütünleŐtirilmesi gerekir (MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, 2001).

(MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği 2001, m. 43)'e göre okullarda rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerine yönelik işlemler aşağıdaki gibi yapılmalıdır:

Resmî ve özel eğitim-öğretim kurumlarında rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini yürütmek amacıyla, rehberlik ve psikolojik danışma servisi kurulur. Bu servise öğrenci sayısına göre yeterli eleman ataması yapılır. Hizmetin özellikleri açısından uygun fizikî ortam ve gerekli donatım sağlanmalıdır.

(MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, 2001, m. 44)'te; rehberlik ve psikolojik danışma servisi rehberlik ve araştırma merkeziyle eş güdümlü çalışır. Psikolojik danışmanı bulunmayan eğitim-öğretim kurumları sınıf rehber öğretmenliğine ilişkin rehberlik hizmetleri kapsamında, yürütme kurulu aracılığıyla rehberlik ve araştırma merkezleriyle koordine bir Şekilde çalışmalıdır.

(MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, 2001, m. 45)'te; her eğitim-öğretim kurumunda rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin planlanması, eş güdümün ve kurum içindeki iş birliği amacıyla rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütme komisyonu oluşturulmaktadır.

Bu komisyon, yılda en az üç defa olmak üzere ders yılında birinci ve ikinci dönemin başladığı ilk ay ile ders yılının tamamlandığı son ay içerisinde toplanır.

Ayrıca ders yılı içinde okul müdürünün uygun gördüğü tarihlerde gerektiğinde de toplanabilir.

Bu komisyonun sürekli üyesi, rehberlik ve psikolojik danışma servisindeki psikolojik danışmanlardır. Her ders yılı başında öğretmenler kurulunda diğer üyeler yeniden seçilir.

Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütme komisyonu okul müdürünün başkanlığında aşağıdaki üyelerden oluşmaktadır:

- a) Müdür yardımcıları.
- b) Rehberlik ve psikolojik danışma servisi psikolojik danışmanları.
- c) Sınıf rehber öğretmenlerinden her sınıf seviyesinden seçilecek en az birer temsilci.
- d) Disiplin kurulundan bir temsilci.
- e) Okul-aile birliği ve okul koruma derneğinden birer temsilci.
- f) Okul öğrenci temsilcisi.

(MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, 2001, m. 46)'da rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütme komisyonu aşağıdaki görevleri yapmaktan sorumludur:

a) Rehberlik ve psikolojik danışma servisinde hazırlanan yıllık program ve yürütme plânını inceleyerek bu konudaki görüşlerini sunar. Uygulanmaya dönük olarak gerekli tedbirleri karara bağlar.

b) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesiyle çalışmalarını ve ortaya çıkan sorunları inceleyerek, değerlendirmesini yapar ve bunların çözümüne ilişkin tedbirleri belirler.

c) Eğitim ortamlarında öğrenciler, aileler, yöneticiler, öğretmenler ve psikolojik danışmanlar arasında sağlıklı ve uyumlu ilişkiler sağlanabilmesi amacıyla gerekli tedbirleri tartışır ve yapılacak çalışmalara karar verir.

d) Eğitsel ve meslekî rehberlik çalışmalarında ve öğrencileri yönlendirmede, okuldaki eğitim-öğretim etkinlikleri ile eğitsel etkinliklerden karşılıklı olarak faydalanılabilmesi için gerekli tedbirleri alır ve yapılacak çalışmaları kararlaştırır.

e) Birey, aile, ilgili kurum-kuruluşlara yönelik iletişim ve iş birliğine ilişkin önlemleri yapılacak çalışmalarda öncelikli olarak belirler.

f) Psikolojik danışmanı bulunmayan eğitim-öğretim kurumlarında ihtiyaç halinde rehberlik ve araştırma merkezinden bir uzmanın bu komisyona katılması sağlar.

2.Öğrenci disiplin işleri. (MEB Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliğine 2017)'e göre; Öğrencilerin; Atatürk inkılâp ve ilkeleri ile Atatürk milliyetçiliğine bağlı, Türk milletinin ahlaki, millî, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; vatanını, ailesini, milletini seven ve yücelten insan haklarına saygılı, cumhuriyetin laik, demokratik, sosyal ve hukuk devleti olması ilkelerine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış hâline getiren; zihin, beden, ahlak, ruh ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı, gelişmiş bir kişiliğe, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip topluma karşı sorumluluk duyan yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetişmeleri için okul yönetimi, öğretmenler, rehberlik servisi, okul-aile birliği ve ilgili diğer paydaşlarla iş birliği yapması istenir.

(MEB Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği, 2017, m. 7): (1)
Örnek davranışların ve başarıların niteliklerine göre ödüllendirilmesinde öğrencilere;

- a) Teşekkür belgesi,
- b) Takdir belgesi,
- c) Onur belgesi verilir.

(MEB Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği, 2017, m. 11): (1)
Öğrencilere davranışlarının niteliklerine göre;

- a) Kınama,
- b) Okuldan kısa süreli uzaklaştırılır,
- c) Okuldan tasdikname ile uzaklaştırılır,
- ç) Örgün eğitim dışına çıkarma cezalarından biri verilir.

(MEB Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği, 2017, m. 15): (1) Şikâyetler, gerçek ve/veya tüzel kişilerce okul müdürlüğüne yazılı olarak bildirilir. İsimsiz ve imzasız başvurular işleme alınmaz.

(2) Disiplin soruşturmasını gerektiren ve doğrudan okul yönetimine duyurulmuş veya bildirilen cezai soruşturmayı gerektiren şikâyetler, yazılı olarak ilgililere zamanında iletilir.

Disiplin cezalarının onaylanması ve uygulanması (MEB Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği, 2017, m. 17): (1) Okul öğrenci ödül ve disiplin kurulunca uygun görülen kınama, okuldan kısa süreli uzaklaştırma, okuldan tasdikname ile uzaklaştırma ve örgün eğitim dışına çıkarma cezaları:

- a) Kınama ve Okuldan Kısa Süreli Uzaklaştırma cezaları okul müdürünün onayıyla,
- b) Okuldan Tasdikname ile Uzaklaştırma cezası, ilçe öğrenci disiplin kurulunun onayıyla,
- c) Örgün Eğitim Dışına Çıkarma cezası, il öğrenci disiplin kurulunun onayından sonra uygulanır.

(2) Bütün cezalar, velilere Tebligat Kanunu hükümlerince bildirilir ve tebellüğ belgesi disiplin dosyasında saklanması gereklidir.

3. Sosyal etkinlikler. İlköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğrencilere yönelik olarak düzenlenecek olan sosyal etkinlikler ve işleyişle ilgili (Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2005) çıkarılmıştır.

(MEB İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2017, m. 1)'e göre;

Yönetmeliğin amaçları; her tür ve düzeydeki resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumlarında; öğretim programlarının yanı sıra öğrencilerin ve kursiyerlerin özgüveni ve sorumluluk duygularının geliştirmesi, yeni ilgi alanlarının oluşturulması,

millî, ahlaki, manevî, insanî ve kültürel değerleri kazandırmaktır. Buna yönelik bilimsel, sanatsal, kültürel, sosyal ve sportif alanlarda öğrenci kulüpleri ve toplum hizmeti kapsamında sosyal etkinliklerle ilgili usul ve esaslar düzenlemektir.

(MEB, İlköğretim Ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2017, m.2)'ye göre:

(1) Her tür ve düzeydeki resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumlarında; öğretim programlarının yanı sıra bilimsel, sanatsal, kültürel, sosyal ve sportif alanlarda öğrenci kulüpleri ve toplumsal hizmet kapsamında sosyal etkinliklerin yapılmasına yönelik usul ve esaslar bu yönetmeliğin kapsamına girmektedir.

(MEB İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2017, m. 5)'e göre:

(1) Eğitim kurumları tarafından yürütülen tüm sosyal etkinlikler 1739 sayılı Kanunda yer alan Türk millî eğitimi genel ve özel amaçlarına ve temel ilkelerine göre düzenlenmelidir.

(2) Sosyal etkinlikler; öğrencilerin gelişim seviyelerine, ilgilerine, isteklerine, ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir.

(3) Sosyal etkinlikler, özellikle ders saatlerinin dışında uygulanmalı gerekli durumlarda ders saatlerinde de yapılmalıdır.

(4) Sosyal etkinlikler, öğrenci kulüpleri ve toplumsal hizmet çalışmaları doğrultusunda yürütülmelidir.

(5) Her öğrenci, en az bir sanata ya da sportif faaliyet alanında beceri kazanması için en uygun öğrenci kulübüyle ilişkilendirilmeli ve bu kulüp çalışmalarına katılması sağlanmalıdır.

(6) Sosyal etkinlikler kapsamında yürütülen bilimsel, sanatsal, kültürel, sosyal ve spor alanlarında Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı gençlik merkezlerinden yararlanılabilir.

(7) Sosyal etkinliklerin planlanmasında eğitim kurumu bölgesinde bulunan gençlere yönelik faaliyet gerçekleştirilen kamu kurumları ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılabilir.

(8) Sosyal etkinliklere yönelik gelir-gider iş ve işlemlerinin okul aile birliğince yürütülmesi sağlanmalıdır.

Sosyal etkinliklerin alanı;

(MEB İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2017, m. 7)'ye göre:

(1) Eğitim kurumlarına devam eden öğrencilerin özgüven ve sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, şiddetten ve zararlı alışkanlıklardan korunması, öğrencilerin yeni ilgi alanları ve beceriler kazandırılması, öğrencilerin yeteneklerini sergilemesine imkân vermek, millî, manevi ve kültürel değerleri yaşatılması, yaygınlaştırması ve bu değerlerin yeni nesillere aktarımının sağlanması, öğrencilerde gönüllülük bilincinin özendirilmesi, yaşlılık, engellilik, insan ve çocuk hakları ile toplumsal cinsiyet eşitliğinin oluşturulması için bilimsel, sanatsal, kültürel, sosyal ve sportif alanlarda sosyal etkinlikler yapılmalıdır.

(2) Öğrenci kulübü ve toplum hizmeti çalışmalarında; tören, yarışma, mezuniyet günü, anma günü, tanıtım günü, yayın, kampanya, şiir dinletisi, gösteri, halk oyunu, müzik, tiyatro, ziyaret, şenlik, turnuva, proje hazırlama, sempozyum, panel, konferans, imza günü, sergi, fuar, kermes, gezi, sportif yarışmalar, gençlik kampları ve okul içi izcilik gibi etkinlikler yapılabilir.

(3) Çalışmalara katılan öğrencilere Sosyal Etkinlik Katılım Belgesi (EK-1), çalışmalarda üstün gayret gösteren öğrencilere Sosyal Etkinlik Başarı Belgesi (EK-2), öğretmen, veli, katkı sağlayan kişi, üniversite, kurum ve kuruluşlara ise eğitim kurumu müdürü tarafından Sosyal Etkinlik Teşekkür Belgesi (EK-3) verilir. Sosyal Etkinlik Başarı Belgesi alan öğrenciler, okul-aile birliği imkânları ölçüsünde ayrıca ödüllendirilebilir.

(4) Bu etkinlikler halk eğitim merkezleri, meslekî eğitim merkezleri ile açık öğretim okullarında isteğe göre düzenlenebilmektedir.

(5) Açık öğretim okullarında öğrenim gören öğrencilerden ortaokul seviyesindekilerden 15 yaşını, ortaöğretim seviyesindekilerden 18 yaşını tamamlamamış olmak kaydıyla aynı düzeydeki istediği bir örgün eğitim kurumunda, yüz yüze eğitim alanlar ise bu eğitimi aldıkları eğitim kurumlarında isteğe bağlı olarak sosyal etkinliklere katılabilirler. Eğitim kurumlarında, sosyal etkinlikler kapsamında her bir kulüp için en fazla iki kontenjan kullanılır. Sosyal etkinliklere katılanların, olumsuz bir fiil ve davranışı sosyal etkinlikler kurulunca tespit edilmesi ve buna ilişkin düzenlenecek rapora bağlı olarak eğitim kurumu müdürlüğünce bu öğrencinin sosyal etkinliklere katılımı iptal edilir.

(6) Sosyal etkinlik çalışmalarında görev alacak öğretmenlerden sertifika sahibi olanlara öncelik gösterilir.

4.Öğrenci hizmetleri. (MEB İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2017, m. 8) kapsamında:

(1) Eğitim kurumlarında, Öğrenci Kulüpleri Çizelgesindeki (EK-4) öğrenci kulüplerinden gerekli görülenlerle çevrenin kültürel, sosyal, ekonomik ve coğrafi özellikleri ve öğrencilerin isteklerine göre eğitim kurumunun türü, imkân ve şartlarına göre öğretmenler kurulunun aldığı kararla farklı öğrenci kulüpleri oluşturulabilir.

(2) Öğrenci kulübüyle ilgili sosyal etkinliklerin planlanması ve yürütülmesi, danışman öğretmenin gözetim ve sorumluluğunda öğrenciler tarafından yapılır.

(3) Öğrenci kulüplerinin amacı, çalışma esasları ve tanıtımına yönelik açıklamalar, eğitim kurumu yönetimi, sosyal etkinlikler kurulu, danışman öğretmenler ve sınıf/şube rehber öğretmenlerince yürütülür.

(4) Her öğrencinin en az bir kulübe üye olması gereklidir.

(5) Öğrencinin seçtiği kulüp, yaptığı çalışmalar ve belgeleri, e-Okul sisteminde yer alan Sosyal Etkinlik Modülüne danışman öğretmen tarafından işlenir.

(6) Kulüp çalışmalarıyla ilgili harcamalar; okul-aile birliği, gönüllü kişi, kurum veya kuruluşlarca yapılan aynî ve nakdî bağış yoluyla karşılanabilmesi mümkündür.

(7) Öğrencinin kulüp üyeliği, kulübe seçildiği öğretim yılıyla sınırlıdır.

5.Toplum hizmeti çalışmaları. MEB İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2017, m. 9) kapsamında;

(1) Öğrencilerin; kendileri, aileleri ve topluma karşı saygılı olmaları, çevreye ve toplumsal sorunlara duyarlılığı, sorun çözme, resmî ve özel kurumlar ile toplum kuruluşlarla iş birliği içinde çalışma becerileri gelişmiş kişiler olarak yetişmeleri için gönüllü toplum hizmeti çalışmaları yürütülür.

(2) Toplum hizmeti çalışmaları, Sosyal Etkinlikler Kurulunda alınan kararlar uyarınca danışman öğretmenin gözetim ve sorumluluğunda gönüllülük esasına bağlı olarak planlanır. Bu çalışmalar öğrenci kulüpleri, gönüllü öğrenci grupları, öğretmenler, veli ve ilgili diğer kişi, kurum ve kuruluşların katılımıyla gerçekleştirilir.

(3) Toplum hizmeti çalışmalarına katılan öğrenciler ve aldıkları belgeler e-Okul sisteminde yer alan Sosyal Etkinlik Modülüne danışman öğretmene işlenir.

(4) Toplum hizmeti çalışmalarıyla ilgili harcamalar, okul-aile birliği, gönüllü kişi, kurum veya kuruluşlarca yapılan aynî ve nakdî bağış yoluyla gerçekleştirilir.

(5) Yapılacak toplum hizmeti çalışmaları, ilgili paydaşların görüşleri alınarak Sosyal Etkinlikler Kurulu tarafından belirlenir.

6. Mesleki çalışmalar. a) MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014),

b) Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2009),

İlgi a) yönetmeliğin 38. ve ilgi b) yönetmeliğin 87. Maddesinde Okul Öncesi, İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon alanlarında bilgi ve görgülerini artırmak yeni beceriler kazanmak, eğitim ve öğretimde karşılaşılan problemlere çözüm yolları bulmak, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre plan ve programları hazırlamak ve uygulamak amacıyla yapacakları Haziran 2017 dönemi mesleki çalışma programı oluşturulmuştur. Öğretmenler programın ilk haftalık bölümünü görev yaptıkları

okullarda, geri kalan kısmını ise istemeleri halinde farklı il/ilçelerde de tamamlayabileceklerdir. Farklı il ve ilçelerde seminere katılacak öğretmenler, seminere katılacakları il/ilçeyi okullarına dilekçe ile bildirmek ve mesleki çalışma döneminin sonunda bu çalışmalara katıldığını belgelemek zorundadır.

A. Mesleki Çalışmaların amaçları:

1. Eğitimin niteliğini geliştirmek ve derslerin öğretimindeki verimliliği arttırmak.
2. Alan bilgisi ve öğretimi konusunda öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkı sağlamak.
3. Yenilenen öğretim programları hakkında öğretmenlerin bilgilenmelerini ve içeriğini tartışmalarını sağlamak,
4. Derslerin işlenişinde uygulanan yöntem ve teknikler, kullanılan öğretim materyalleri ile ölçme ve değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenlerin bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunmalarına imkân sağlamak.
5. Eğitim öğretimde karşılaşılan sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik öneriler geliştirmek,
6. Eğitim-öğretim sürecinin sistemli bir şekilde değerlendirmesini yaparak bir sonraki yıl için ön hazırlık çalışmalarına zemin hazırlamak,
7. Eğitim-öğretim uygulamalarındaki iyi örneklerin paylaşılmasıyla özgün çalışmaları gelişmesini sağlamak,
8. Öğretmenlerin işbirliği halinde derslerin öğretimi ile ilgili yeni öğretim materyalleri hazırlamalarına, geliştirmelerine destek olmak ve bu kapsamda EBA'ya materyal göndermede farkındalık yaratmak.

7.Okullardaki sosyal etkinlikler. Her tür ve düzeydeki resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumunda; öğretim programlarının yanı sıra öğrenci ve kursiyerlerde özgüvenin ve sorumluluk duygusunun geliştirmesi, yeni ilgi alanlarının oluşturması manevî, ahlaki, millî, kültürel ve insanî değerleri kazandırmak amacıyla yönelik

bilimsel, sanatsal, kültürel, sosyal ve sportif alanlarda öğrenci kulüpleri ve toplumsal hizmet kapsamındaki sosyal etkinliklerden oluşur.

(MEB İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği 2017, m. 18)'e göre;

(1) Öğrenci kulüp faaliyetleri, topluma hizmet etkinlikleri, törenler, geziler ile diğer bilimsel, sanatsal, kültürel, sosyal ve sportif etkinlikler öğretmen, öğrenci, veli ve ilgili çevrenin katılımıyla okul veya okul müdürlüğünce belirlenen, eğitim ve öğretimin amaçlarına uygun ortamlarda yapılmalıdır. Bununla birlikte etkinlikler sırasında öğrencilerin her türlü zararlı alışkanlıkları, olumsuz davranışları ve aşırılıklardan korunmayı, israftan kaçınılmasını sağlamak amacıyla okul yönetimi tarafından öğretmenler ve velilerle iş birliğinin yapılması ve önlemler alınmalıdır.

(2) (Değ: 28/10/2016-29871 RG) Öğrencilere, spor eğitimi imkânlarının yaygın olarak sunulması, okullarda sporun geliştirilmesi, spora ilgi duyan yetenekli öğrencilerin sportif çalışmalarının takibi amacıyla öğrenci, öğretmen, veli ve okul yöneticilerinin katılımı ile okul spor kulübü kurulabilir.

8.Okul çevre ilişkileri. Okul-aile iş birliği öğrenci başarısının artması, güdülenme, kendine güven, katılım ve davranışların değişmesine imkân sağlamaktadır. Bunun yanı sıra çocukların okul ve öğretmenlere ilişkin olumlu tutumlar geliştirilmesinin sağlanmasında da aile katılımı temel bir araçtır (Burns, 1993, s. 9, akt; Pehlivan, 2000, s. 110). Okullarda yapılan eğitimin başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için öğrencinin ailesinin ilgi ve desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrencinin ailesinde ve okul dışındaki çevresinde okulda başlayan eğitsel çalışmaları tamamlanır. Okul yönetimi ailenin katkısını sağlamak amacıyla öğrenci veli ve ebeveynlerinin toplanarak birlik ve dernek kurmalarına yardımcı olunur. Ancak okul müdürü bu kuruluşları okulun emrinde ya da okula hizmet edecek kuruluşlar olarak görmeden, aralarındaki ilişkileri ilgili kanun ve yönetmelik hükümlerine ve belirli ilkelere göre düzenlemelidir.

(MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2016, m. 19) kapsamında:

(1) Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde okul, aile, çevre ile ilişkilere ve işbirliğine önem verilir.

(2) Okul yöneticileri tarafından okul faaliyetleri tanıtılır, yapılan çalışmalar hakkında öğretmen, öğrenci, veli ve çevre bilgi verilir.

9.Okul aile birliği. Okul ile aile arasındaki bütünleşmenin sağlanması veli ile okul arasında iletişimin ve iş birliğinin gerçekleştirilmesi, eğitim ve öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, okulun ve maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak üzere okullar bünyesinde tüzel kişiliği haiz olmayan birlikler kurulur. (Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, 1973, m. 6)'a göre;

(1) Birliğin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Öğrencilerin, Türk millî eğitiminin genel ve özel amaçları ile temel ilkeleri ve millî manevi değerler paralelinde yetiştirilmeleri için okul yönetimi, öğretmenler, veliler ve ailelerle iş birliği yapmak.

b) Okulun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, eğitimde kalite ve başarı için okulun stratejik plan çalışmalarına ve uygulamasına destek olmak, eğitimde fırsat eşitliğine imkân sağlamak ve öğretmenler kurulunca alınan kararların uygulanmasını desteklemek amacıyla velilerle iş birliği yapmak.

c) Öğrencilerin başarısını artırmak amacıyla okul yönetimince planlanan sınav, kurs, seminer, tiyatro, müzik, spor, sanat, kermes gezi ve benzeri eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine yardımcı olmak.

ç) Okul yönetimi ile iş birliği yaparak eğitim ve öğretim faaliyetleri dışındaki zamanlarda okulun derslik, kütüphane, laboratuvar, spor salonu ve atölyeleri gibi eğitim ortamlarının değerlendirilmesine katkıda bulunmak.

d) Okulun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mal ve hizmet satın almak, bu hizmetlere ilişkin sosyal güvenlik primi, vergi ve benzeri ödemelerin yapılmasını sağlamak.

e) Millî bayramlar, belirli gün ve haftalar ile kültürel yarışmaların düzenlenmesi giderlerine yardımcı olmak.

f) Okula yapılan ayni ve nakdî bağışları kabul etmek, kayıtları tutmak, sosyal, kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenlemek, şartlı bağışların amacına uygun olarak kullanılmasını sağlamak.

g) Kantin ve benzeri yerleri işletmek ya da işletmek.

ğ) Okul yönetimi ile iş birliği yaparak, imkânları yeterli olmayan öğrencilere maddi ve manevi destek sağlamak, aynı amaçla kardeş okullara da yardımcı olmak.

h) 28/8/2007 tarihli ve 26627 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan Okul Servis Araçları Hizmet Yönetmeliği'nde belirtilen yükümlülükleri yerine getirmek.

ı) Eğitim ve öğretimle ilgili kurumlarla ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliğinde bulunmak.

i) Eğitim ve öğretimi geliştirmek için çalışma komisyonlarına katkıda bulunmak.

j) Ulusal ve uluslararası projelere katılmak ve projelerin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak.

k) Eğitim ve öğretimle ilgili diğer etkinliklere destek olmaktır.

Okul Yöneticiliği Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Geliştirilen Öneriler

Okul yöneticiliği alanında yapılmış olan araştırmalar ve bu araştırmalara dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

Şahin (2002, s. 430-443), eğitim yöneticisi adaylarının bireysel ve meslekî nitelikleri ile eğitim yöneticiliği sınavından aldıkları puanlar arasındaki korelasyonu belirlemek amacıyla Buca Eğitim Fakültesi'nde yapılan eğitim yöneticiliği programına katılan ve 159 eğitim yöneticisi adayı ile yaptığı ankete dayalı bir çalışmanın sonucunda;

(1) Eğitim yöneticiliği için uzun süreli akademik bir eğitimin zorunludur,

(2) Eğitim yöneticiliği ve denetçiliği programı mezunları ile diğer branşlardan katılanların sınav başarıları arasında anlamlı bir fark bulunur,

(3) Bu kapsamda eğitim yöneticiliği ve denetçiliği lisans programlarının kapatılması yanlış bir karar olmuştur,

(4) Sınavlarda Fen-Matematik branşı adaylarının başarı düzeylerinin düşüktür,

(5) Yönetici adaylarında başarı düzeyi yaş arttıkça düşer,

(6) Yöneticilik yapanlar ile yapmayan adayların sınav başarıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur,

(7) Yapılan sınav için ders veren öğretim elemanlarının işledikleri derslerin kredisine göre soru göndermeleri adayların başarı düzeylerinin etkileyici olabileceği bulguları elde edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilebilir:

(1) Eğitim yöneticiliği programı eğitim süresi uzatılmalı,

(2) Eğitim yöneticiliği ve denetçiliği programı mezunları doğrudan yöneticilik görevine atanmalı,

(3) Eğitim yöneticiliği ve denetçiliği lisans programlarının kapatılma kararı gözden geçirilmeli,

(4) Hizmet içi eğitime Fen-Matematik branşına sahip adaylardan başlanmalı,

(5) Yaşı geçkin yöneticiler için hizmet içi eğitim etkinlikleri artırılmalı,

(6) Eğitim yöneticiliği kursu alan ve almayan yöneticilerin değişik açılardan karşılaştırıldığı araştırmalar yapılmalı,

(7) Yöneticilik sınavının içerik çözümlemesine yer veren çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Işık (2002, s. 25-35)'te ki çalışmasında mevcut eğitim eğitimi programlarını okul müdürü yetiştirme açısından ele alarak bu programlara ilişkin sorunlar tartışılmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerini yetiştirme amacı ile yeni bir okul müdürlüğü eğitim programı modeli önermektedir.

İlk olarak okul müdürü yetiştirecek bir programla ilgili temel esasları belirlemek ve bu esaslara uygun olarak programların uygulanmasını sağlamanın önemli olduğunu belirtmektedir.

Programın amacı belli konuların bilgisini nakletmek yerine amaçlar belirlenirken müdürlerin sahip olması gereken yeterliklerin dikkate alınmasıdır. Bu yeterlikler ISSCL(1996) (Interstate school leaders licensure consortium council of chief state school officers) tarafından da geliştirilmiş olan standartlara sahip bir müdür olmasıdır.

Programın içeriği teorik boyutundan ele alındığında derslerde yönetim bilimine giriş, eğitimi yönetimi teorileri, örgütsel davranış, grup dinamiği dersleri ve diğer teorik dersleri içerebilir. Teknik boyutta ise okul yöneticisinin okul yöneticiliğinin kendine has yönetimle ilgili işleri gerçekleştirebilecek yeteneğe sahip olması gerekir. Bu bağlamda eğitim politikası, personel yönetimi, öğretimsel liderlik, eğitim programları, öğrenci işleri- okul disiplini, okul işletmesinin yönetimi, eğitim maliyesi, eğitim hukuku ve halkla ilişkiler gibi dersler verilebilir.

Okulu etkili bir şekilde yönetebilmek amacıyla süreç boyutuna ilişkin yeterliklerde gerekir. Bu yüzden müdür eğitim programları süreç boyutunda ilişkin; eğitim yönetimi, eğitim planlaması, okul organizasyonu ve ölçme değerlendirme gibi dersleri de içermelidir.

Problem çözme boyutunda, okul müdürü adaylarının yöneticilik uygulamaları sırasında karşılaşılabilecekleri problemleri çözmede yardımcı olabilecek metotları öğretmeye yönelik araştırma teknikleri, örgütsel değişim, vizyon geliştirme, etkili konuşma, toplantı düzenleme ve çalışma öğretimi gibi dersler yer almalıdır.

Uygulamalı staj boyutu müdürler müdürlük formasyon programını başarıyla tamamlamış olmak amacıyla belirli bir süre kontrollü bir yöneticilik uygulamasına katılmalıdır.

Beceri boyutu; programa katılan yönetici adayları bitirme (seminer) projesi programdan mezun olacak öğrencileri program süresince kazandıkları bilgi ve becerileri göstermelerine imkân verecektir.

Formasyon programlarının örgütlenmesi üniversite çatısı altında olmalıdır. Eğitim fakültesinin ülkenin her bir yöresinde belli bir düzeyde dağılımının gerçekleştirildiği görüldüğü için müdürlük eğitim programlarında ülkenin her bir yöresinde etkin bir şekilde sürdürülmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.

Seçilecek olan öğrenciler ilk öncelik olarak öğretmenlik yapmış olması gerektiği ikinci öncelik olarak ise okul müdürlüğü yapmaya karar vermiş olmaları gerekmektedir. Okul türü ve düzeylerine göre müdürlük eğitimine katılan bireylerin hangi öğretim kurumu için eğitim alıyor ise o eğitim kurumunda görev alması gerekmektedir.

Yazar; müdür olarak atanacak bireylerin eğitim programlarını başarıyla tamamlama şartı ile okulları verimli bir şekilde yönetebilmesine okul müdürlerine imkân vereceğini savunmaktadır.

Balcı ve Çinkır'ın (2002, s. 211-235) birlikte hazırlayıp sundukları "Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi" konulu bildiri; eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiği ve nasıl yetiştirilmesi gerektiği nitel bir araştırma ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, tezli veya tezsiz yüksek lisans programını bitirerek ya da MEB'in hizmet içi eğitimini tamamlayarak hâli hazırda okul müdürlüğü yapan yöneticiler oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara dayanarak çıkarılan sonuçlar şöyle sıralanmaktadır:

Katılımcılar; (1)genel bir çoğunluğu okul müdürlüğüne atanmadan önce hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını,

(2) Okul müdürü olduktan sonra da herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını, (3) TKY, İKY, liderlik, mevzuat bilgisi ile uygulamada karşılaştıkları sorunlarla ilgili konularda yetiştirilmek istediklerini,

(4) Olumsuz bir yaklaşımla programların teori ağırlıklı olduğu ve kısa bir sürede verilmek istendiğini ve böylelikle programların kavrayabileceklerinden çok yoğun olduğu

(5) TKY, stres, yenileşme ve değişme, yönetim bilimi ile ilgili konuların faydalı olduğu,

(6) Grup çalışmaları, tartışma, bilgisayar destekli öğretim örnek olay çalışmaları, , video ve CD ile eğitim istediklerini,

(7) MEB'in hizmet içi eğitim ortamlarını yeterli olmadığını,

(8) Mevzuatın önemli olduğunu ve yeterince işlenmediği,

(9) Programın işlevsel olmadığı ve uygulamaya yönelik düzenlenmesi gerektiğini,

(10) Değişme yaşadıklarını, daha çağdaş ve demokratik yönetici olduklarını,

(11) Yönetim konusunda aldıkları eğitimin mesleki değişmelere neden olduğunu,

(12) Yönetim konusunda aldıkları eğitimin sonucunda katılımcıların yönetim, liderlik, insan ilişkileri, olumlu yaklaşım boyutlarında olumlu değişime uğradıklarını,

(13) 120 saatlik eğitimin yeterli olmasına rağmen okulun günlük işleyişine ilişkin uygulamalı konulara da yer verilmesi gerektiğini,

(14) Bu tür etkinliklerde MEB ile üniversitelerin işbirliği yapması gerektiğini,

(15) Her türlü donanımın bulunduğu ve 20 kişilik ortamlarda eğitim yapılmasını,

(16) Eğitim programlarında sırasıyla akademisyenlere, deneyimli okul müdürlerine, misafir konuşmacılara, üst düzey eğitim liderlerine ve başarılı müfettişlere görev verilmesini,

(17) Eğitim programlarında sınava ve performans değerlendirilmesine yer verilmesini,

(18) Sınav sisteminin sürdürülmesinin yanı sıra, deneyimli bir okul müdürünün yanında belli bir süre staj yapılması gerektiğini,

(19) Hizmet içi eğitimin okul müdürü olmadan önce şart olduğunu, hatta yöneticilerin eğitime yönelik bir okulun açılmasını, bu okul mezunlarının okul müdürü olarak atanmasını belirtmişler ve önermişlerdir.

Okçu (2011, s. 244-266) Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler Ve Öneriler çalışmasında okul yöneticilerinin ulusal standartlar belirleyerek gerçek bir lider olarak yetişmelerinin sağlanması ve nesnel ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları için görüş ve önerilerde bulunmak amacıyla bu alanda hazırlanacak eğitim politikalarına katkı sağlamak amaçlamıştır. Ülkemizde okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin olarak alana alternatif bir model önerisi sunmuştur. Bu model önerisi içerisinde; YÖK-MEB işbirliğinin sağlanması, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde “Yönetici Yetiştirme Akademisinin” kurulması, yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesi ve müdür yardımcılığı için yönetici seçme sınavının yapılması gibi aşağıdaki birçok öneri yer vermektedir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili alan yazın taramasında ortaya çıkan sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

1. okul ve eğitim yöneticiliğinin kaynağı öğretmenler olmasına rağmen yöneticilik ayrı bir meslek dalı olarak gelişmelidir.

2. Eğitim ve okul yöneticiliğine mesleki güvence sağlanmalıdır.

3. Eğitim yöneticilerinin yetki ve sorumluluk alanları artırılarak bir kanunla meslek güvencesi teminat altına alınmalıdır.

4. Eğitim ve okul yöneticiliği uzmanlık gerektiren bir alan olmasından ötürü her yönetici mesleğe başlamadan önce hizmet içi eğitime katılma zorunluluğu bulunmalıdır. MEB-YÖK işbirliği ile Bakanlık bünyesinde yönetici yetiştirmek amacıyla “Yönetici

Yetiştirme Akademisi” kurulmalıdır. Bu birimde “Okul yöneticisi yetiştirme sertifika programı” açılmalı ve bununla ilgili gerekli mevzuat değişikliğine gidilmesi gerektiğini önermektedir.

6. Mesleki kıdemin yanı sıra adaylarda yüksek lisans eğitimi ve eğitim yöneticisi yetiştirme sertifikasına sahip olma zorunluluğu getirilmelidir.

7. Okul yöneticilerinin seçilmesinde (Müdür yardımcılığı için) adayların özgeçmişi, mesleki başarıları (ödül, yayın vb.) ve referans mektupları dikkate alınmalı ve değerlendirilmeli ve içeriğinin en az %50’sinin alanla ilgili soruların oluşturduğu sınav sistemi yapılmalıdır.

8. Öğretmenlerin yöneticilik sınavına (Md. Yardımcılığı için) başvurabilmesi amacıyla en az 5 yıl öğretmenlik deneyimi şartı ön koşul olmalıdır.

9. Eğitim yöneticiliğinin ilk seviyesi olarak 3 yıl okul müdür yardımcılığını ve okul yöneticisi yetiştirme sertifika programını başarıyla tamamladıktan sonra okul yöneticiliğine terfi etmelerine imkân sağlanmalıdır.

10. Doğrudan “yönetici yetiştirme sertifika programına” öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar ve alana ilişkin lisansüstü programını tamamlayanlar alınmalı ve seçme sınavına katılma zorunluluğu gerektirmemelidir.

11. Bu program için uzmanı öğretim elemanları değişik üniversitelerden liyakat esasına göre görevlendirilmelidir.

12. Yöneticilik forumu oluşturma, çeşitli yayınlar ve dergiler çıkartma, yöneticilikle ilgili örnek uygulamaları gündemde tutup tartışmaya açma, üniversiteler ve çeşitli kurum ve kuruluşlarla bağlantı sağlama vs. gibi konularda çalışmalar yapılmalıdır. Bu birimde öğretmen ve eğitim yöneticisi derneklerinin temsilcileri de yer almalıdır.

13. Yönetici Yetiştirme Akademisi bünyesinde alan uzmanlarından bağımsız oluşturulan kurullar, Okul yöneticisi adaylarının okul yöneticisi niteliklerine sahip olup olmadıklarını değerlendirebilecek araçlar geliştirilmeli ve bu değerlendirmeyi yapabilecek kurumlar kurulmalıdır.

14. MEB ile YÖK arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Değişen ve gelişen şartlarda okul yöneticilerinden beklentileri neler olduğu ve okul yöneticilerinin yeterlilik standartları ne olmalı gibi sorular cevaplanarak “Okul Yöneticisi Yetiştirme Sertifika Programı” geliştirilmesine katkı sağlanmalıdır.

15. Okul yöneticisi adaylarının uygulamada karşılaştıkları sorunlarla ilgili konularda karşılaşılabilecekleri problemler dikkate alınarak okul yöneticisi yetiştirme sertifika programları hazırlanmalıdır. Öncelikli olarak okul ortamındaki gerçek ihtiyaçlarına uygun ve uygulamalı eğitimin yanı sıra teorik bilgiyi de kapsamalıdır. YÖK ve MEB işbirliği ile üniversitelerde “Eğitim Yöneticisi Programı” belirli ölçütler belirlenerek, yeterli sayı ve nitelikte öğretim üyesi bulunan büyük şehirlerdeki eğitim fakülteleri bünyesinde ilave olarak “Okul Yöneticisi Yetiştirme Sertifika Programları” açılmasına imkân sağlanabilir.

17. “Eğitim ve Okul Yöneticiliği” konusunda mevcut eğitim yöneticileri bu merkezlerde hizmet içi eğitime katılmalıdır.

18. Okul yöneticileri sertifika programı esnek ve sistemin ihtiyaçlarına göre ayarlanabilir bir şekilde planlanması gereklidir.

19. Okul yöneticisi yetiştirme programları arasındaki birlikteliği sağlamak ve bu programların verimliliğini arttırmak amacıyla bir uyum süreci geliştirilmesi önemlidir.

20. Eğitim yöneticisi dernekleri, eğitim yöneticisi yetiştiren kurum ve kuruluşlar ve üniversitelerin öğretim üyeleri belirli zaman aralıklarıyla toplanmalı, yönetici yetiştirme sertifika programı ve okul yöneticilerinin yüzleştikleri sorunlar ile ilgili yıllık raporlar hazırlanması faydalı olacaktır.

21. Başarılı öğretmenlerin yöneticiliğe olan ilgisinin artması, okul yöneticiliğinin cazip hale getirilmesi ile mümkündür. Bu anlamda MEB’in yüksek lisans yapmak isteyen öğretmenler için özendirici ve teşvik edici bazı önlemler alabilir.

22. Okul yöneticilerinin performanslarının ölçümünde nesnel ölçütler belirlenmeli ve mesleki yeterlilik ile ilgili ölçütler göz önüne alınarak liyakate dayalı bir atama politikası oluşturulması gereklidir.

Çelenk (2012, s. 65-83), Geleceğin Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi çalışmasını bir bildiri şeklinde sunmuştur. Bu çalışmada eğitim yönetimi alanında dünyadaki gelişmeler ve Türk Milli Eğitim Sistemindeki gelişmeleri inceleyerek eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ve istihdamı ile ilgili yeni bir model önerisi sunmuştur. Denge modeli adını verdiği bu çalışmada yerel yönetim ağırlıklı bir yönetim yapısı önermektedir. Bu modelde;

1. Ülkeyi 3 milyondan oluşan bölgelere ayırarak her bölge eğitiminin organizasyonunu kendi yönetmektedir.

2. Bölgenin başında vali yardımcısı statüsünde bir bölge eğitim müdürü bulunmalıdır.

3. Bölge eğitim kurulları, icrai karar alma yetkisi ile beraber bölgedeki öğretim programlarından personel istihdamı ve okulların finansmanına kadar tüm eğitim ile ilgili çalışmalarını organize etmelidir.

4. Yönetici seçimi için ülke öğretmenlerinden oluşan bir havuz oluşturulması gerektiği ve bu adayların yönetici olarak yetiştirilmesini önermektedir.

5. Ülkenin öğretmen yetiştirme süreci ile yönetici yetiştirme sürecinin birbiri ile ilişkili olarak yürütmelidir.

6. Öğretmen yeterliliklerine sahip olmayan adayların eğitim fakültesinde hangi sınıf ve düzeyde olmasına bakılmaksızın elenmesi gereklidir.

7. Okul yöneticiliğinin ilk basamağı ilköğretim okulu müdürlüğü olarak belirlenmelidir.

8. Okul müdürleri, kendi müdür yardımcılarını kendileri seçebilmelidir.

9. Okul yöneticiliğinin ilk basamağı ilköğretim okulu müdürlüğünü en az iyi düzeyde başarı göstermiş olan ve en az beş yıllık öğretmenlik deneyimi bulunanlar eğitim yönetimi alanında yüksek lisans alınmalıdır.

10. Yüksek lisans eğitimine katılan yöneticilerin en çok beş dönemde eğitimini tamamlamak şartıyla ücretli izinli sayılmaları ve tüm özlük hakları daha önce görev

yaptığı okuldan organize edilmek suretiyle maaş ve ücreti merkezi hükümetçe sağlanmalıdır.

11. Yüksek lisans eğitimini başarı ile tamamlayan ve daha önce en az 3 yıllık müdür yardımcılığı yapmış olanlar C tipi bir okul müdürlüğüne başvurma hakkı kazanmalıdır. Ancak müdür yardımcılığı yapmamış olan adayların deneyim kazanmaları amacıyla en az 1 yıl süre ile şartlarına uygun bir okulda okul müdür yardımcılığı yapmalıdır.

Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Seçme Ve Yetiştirme Modelleri

ABD ulusal düzeyde Eğitim Bakanlığının olmadığı nadir ülkelerden birisidir. Federal anayasa da Federal hükümetin eğitimle ilgili herhangi bir yetkisi yoktur. Eğitim konusundaki sorumluluk eyaletlere bırakılmıştır. ABD’de eğitim yerel odaklıdır. Federal hükümetin görevi maddi kaynağın aktarımı ve mevzuata uygun denetimi ile eğitimle ilgili plan tayin etmektir. Eğitim yönetimi ile ilgili hemen her konuda yerel yönetimlere yetki devri söz konusudur. ABD’de teorik olarak 50'nin üzerinde farklı okul sisteminde olduğu söylenebilir (İlgar, 2005, s. 224- 225).

Yönetici olma şartları eyaletlere göre değişmesine rağmen yönetici olmada aranan genel şartlar şunlardır (Balcı ve Toklucu, 2009, akt; Ada ve Baysal, s. 127):

- Eğitim yönetiminde mastır derecesi,
- Bir okul yöneticisi olarak çalışabilme imkânı veren eyalet sertifikası,
- Kamu okullarında beş yıllık okul yöneticiliği ya da müfettişliği tecrübesi,
- Mütevelli heyetinin bu özelliklere uygun önerdiği seçeneklerdir.

Birçok eyaletin okul sistemindeki eğitim bölgesinde okulun yöneticisi seçme amacıyla değerlendirme merkezi oluşturulmuştur. Bazılarında amaçlanmış mesleki gelişme sürecini işleme sokmuştur. Yönetici olmanın temel esasları şunlardır:

- Gerçek bir öğretmenlik sertifikasına sahip olma,
- Eğitim yönetiminde kabul edilmiş mastır eğitimi,
- Başarılı öğretmenlik deneyimine sahip olma eğitimi ve teftişi sertifika ya da programına katılma,

- Stajyerlik ve bir alan deneyimi uygulamasıdır.

Orta öğretim okulu yöneticileri ulusal derneği (National Association of secondary school Principal-NASSP) okul yönetiminin başarılı olması için gereken altı yeteneği şöyle olarak belirtmiştir:

- İşi planlama örgütlenme yeteneğine sahip olma,
- Başkalarıyla çalışmayı ve onlara liderlik edebilme yeteneği,
- Problemleri analiz edebilme ve karar verebilme yeteneği,
- Sözel ve yazılı iletişim yeteneği ,
- Başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayabilme ve algılama yeteneği,
- Baskı altında performans gösterebilme yeteneğidir (Balcı, 1999, s. 220-221).

ABD’de eğitim yönetimi liderliği programların hazırlanmasında genellikle bazı örgütlerin etkileri vardır. Bunlar yerel yönetimlerin etkileri; liderlik geliştirme yasasını oluşturmuşlardır. Bununla ilgili bazı eyaletlerde hizmet içi eğitim programları açılmıştır Uygulamacı merkezi örgütlerin etkileri; bu örgütler ulusal düzeyde okul yöneticilerine dönük sertifika ve hizmet içi eğitim programları düzenlenmesinde çeşitli etkileri söz konusudur. Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde temel oluşturmak üzere yeterlik ve performans temelli programların hazırlanmasına öncülük etmiş ve bu konuda üniversiteleri etkilemeye çalışmışlardır. Bunların dışında özellikle hizmet içi programların hazırlanmasına ve Okul Yöneticileri Ulusal Akademisi ile Ulusal Yönetici Geliştirme Merkezinin kurulmasına öncülük etmişlerdir. Akademisyenlerce oluşturulan örgütlerin etkileri ve diğer örgütlerdir Bu örgütler okul liderliği programların hazırlanmasında ve geliştirilmesinde büyük çaba göstermektedirler (Şişman ve Turan, 2003, s. 240-243).

İngiltere’de 1970’li yıllarda etkili okul araştırmaları başlamış ve etkili okul müdürlerinin karakteristik özellikleri belirlenmeye çalışmıştır. Bu gelişmelerin Sonucu olarak öğretmen yetiştirme merkezi(TTA) İlk defa okul müdürü olacaklar için 1997 yılında okul müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler NPQH adlı programı tanıtmıştır. Bu dokümanda belirtilen yeterlikleri sahip olmak okul yöneticiliğine atanmak için zorunludur. Bu programda okul müdürü olmak isteyenlere ulusal mesleki standartları

kazandırmak amacıyla 1997'de İngiltere'nin ilk resmî yetiştirme eğitim programı olmuştur. Programla okul yöneticisi olmak isteyen öğretmenlere okulu geliştirmeye dayalı uygulamaları mesleki bir eğitim olması planlanmaktadır. Okul öğreticiliği yapmayı planlayan öğretmenler eğitim bölgelerinde mevcut olan sınav merkezlerinde belirtilen yeterlikler konusunda sınavdan geçerler ve okul yöneticiliği için hangi alanlarda eğitime gereksinimi olduğu belirlenir. Ancak Stratejik Liderlik Ve Sorumluluk (Strategic Leadership And Accountabilty) modülü adlı zorunlu bir ders bulunmakta ve herkes tarafından alınmak zorundadır. Stratejik liderlik ve sorumluluk eğitimi bölgesel eğitim merkezleri tarafından verilmektedir. 60 saat eğitim merkezlerinde verilmekte ve en az 120 saatte okula dayalı projeler bireysel çalışma ve değerlendirme hazırlamayı kapsamaktadır. Bu eğitimden sonra bölgesel sınav merkezlerinde tekrar bir sınava alınırlar. Bu sınavda başarılı bulunan yönetici adayları Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlik Belgesi almaya hak kazanır. Günümüzde İngiltere'de ise okul yöneticisi yetiştirmek çok daha düzenli ve standardize edilmiş kurallara bağlı olarak uygulanmaktadır (Çınkır, 2003, s. 293-304).

Fransa, merkeziyetçi bir gelenekte örgütlenmiş okul sistemleri bulunan Fransa'da okul müdürü seçme ve yetiştirme sürecinde de geleneksel bir anlayış devam ettirilmektedir. Fransız okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığı'ndadır ("Centre Condorcet"tir) (Eurydice, 2017a). Fransa'da okul yöneticileri 3 ay süren bir hizmet içi eğitim programından geçirilmektedir (Hillman, 1992, akt; Şimşek, 2003).

Danimarka'da okul yöneticilerinin öğretmenlik eğitimi dışında sahip olması gereken herhangi bir başka özellik bulunmamaktadır. Belediye meclisleri Danimarka vatandaşı olan, iyi bir sicile sahip olan ve öğretim deneyimi olan öğretmenleri değerlendirerek en uygun özelliklere sahip kişileri okul müdürü olarak işe almaktadırlar (Eurydice, 2017b). Hillman'a (1992) göre, ülkede okul yöneticileri 20 günlük bir hizmet içi eğitim programından geçirilmektedir(akt; Şimşek, 2003).

İtalya'da ülkemizde olduğu gibi 1996 yılına kadar yönetici olarak göreve başlayacak öğretmenlerde, öğretmenlikte geçen süreleri göz önüne alınmıştır. Ama 1996'da başlayan reform okul sisteminin merkeze dayalı bir modele yönelmektedir. Yöneticiler herhangi bir resmi eğitimden geçirilmeden yöneticiliğe atanmakta ve

kendilerinden beklenen merkezden yürütülen okulu denetim ve gözetim altında tutmak ve islerin aksamadan yürümesini sağlamaları gerekiyordu. Yöneticilerinin ya hizmet içi eğitim programlarına katılmaları ya da görevlerini bırakmaları talep edilmiştir (Şimşek, 2003).

Türkiye’de Yönetici Seçme Ve Yetiştirme Modelleri

1. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Politikaları

Türk Eğitim Sisteminde 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim öğretim faaliyetlerinin tek merkezli bir yapı olmasına imkan sağlanmıştır. İdari erk, bu değişimle Bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmak üzere yoğun çalışmaları başlatmıştır (Başaran, 1993, s. 16). Bu yeni yapılanmada 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsünün Pedagoji Bölümü eğitim örgütlerinin yönetim, teftiş ve öğretmen ihtiyacına uygun olarak faaliyete başlamıştır. Pedagoji Bölümünün öğrencilerini, yönetici ve müfettiş olmaya istekli ve yetenekli ilkokul öğretmenleri oluşturmaktaydı. Yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olan, yöneticilik ve müfettişlik konusunda yeterli olmak için öğrenim gören adaylar 1970 yılına kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik görevinde bulundular. Bu kurumlarda yöneticilik yapanların %90’ ı pedagoji bölümü mezunuydu (Tekişik, 1993, s. 2-3).

Birleşmiş milletler örgütünün desteği ile 1953 yılında kamu kesimi için hizmet - içi eğitim kurumu olarak açılan TODAİE ' deki programlar, öğretmen ve eğitim yöneticilerine açıldı. Bakanlar Kurulunun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararı ile kurulan merkezi hükümet teşkilatı araştırma projesi (MEHTAP) raporunda eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere temel oluşturacak görüşler belirtilmiştir. Yedinci Milli Eğitim Şurası (5-15 Şubat 1962) kararları arasında eğitim yöneticilerinin eğitimine ilişkin alınması gereken tedbirler bulunmaktaydı. 1965 yılında 657 sayılı Devlet Memurları kanununda ülkemizde hizmet içi eğitim ilk kez devlet memurları için yasal olarak zorunlu bir hale getirilmiştir. 31 Ağustos 1964 tarihinde Ankara Üniversitesi Senatosu'nun kararıyla kurulan ve 2 Ağustos 1966 günü yasallaşan Eğitim Fakültesi, çeşitli programların yanı sıra Eğitim Yönetimi ve Teftiş Programları eğitimini de kapsamaktaydı. Ankara Üniversitesi, MEHTAP Raporu ve Yedinci Milli Eğitim Şurasında alınan kararları doğrultusunda eğitim yöneticilerinin eğitimine ilişkin uygun

programları kurum bünyesinde oluşturmuştu. Bunun yanı sıra 1966 yılında kurulan Hacettepe Üniversitesi yükseköğretimi yeniden düzenleyen 41 sayılı kararname ile 1982’de Eğitim Fakültesine dönüştürülerek Eğitim Bölümünde çeşitli programların yanı sıra Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında uzmanlık ve doktora programları eğitimi verilmeye başlanmıştır (Kaya, 1984, s. 244 -251).

Türk Eğitim sisteminde 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurasında yönetim stratejilerine yönelik çalışmalar ciddiyle ele alınmış ve en sonunda 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren atama yönetmeliği ile Milli Eğitim Bakanlığı kurum yöneticilerinin ataması son şekli verilmiştir. “Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmesi gerekli ve yeterlidir.” diye belirtildiği için yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine ihtiyaç duyulmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görev olarak görülmektedir. İlk olarak talep edilen şartlara sahip öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yetenekli olan öğretmenlerin katılımıyla uygulanmıştır. Seçme sınavlarında başarılı bulunan yönetici adayları, 120 saatlik hizmet içi eğitime alınmışlar ve eğitim sonrasında değerlendirme sınavına alınmışlardır. Bu sınavlarda başarılı bulunan yönetici adaylarına verilen beş yıl geçerliliği olan yöneticilik sertifikası ile boş okul yöneticilikleri için başvuru yapabilme hakkını kazanmışlardır (Çelik, 2002, s. 10).

2.Milli eğitim şuralarında yönetici seçme ve yetiştirme

1939’dan beri toplanan Milli Eğitim Şurası her toplantı alınan kararlara ve gerçekleşen gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin ihtiyaç duyulan çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar verilmiştir (Can ve Çelikten, 2000). Ancak ilk altı şurada yönetici yetiştirme politikasına hiçbir şekilde değinilmemiştir (Türkkorur, 2003, s. 18). En son olarak 2014 yılında on dokuzuncu Milli Eğitim Şurası yapılmıştır (MEB, 2014b). Şuralar içerisinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili alınan kararlar şunlardır:

Yedinci Milli Eğitim Şurası: Ülkemizde eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ilişkin olarak alınması gereken tedbirler konusunda aşağıdaki görüşler Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi'nin kurulduğu günlerde toplanan (5-15 Şubat 1962) Yedinci Milli Eğitim Şurası kararları arasında yer almıştır (Kaya, 1984, s. 247):

1. Yüksek öğretmen okulları, üniversiteye bağlı veya müstakil bir eğitim fakültesi haline getirilmesinin gerekliliği ve öğrencilerin branş eğitimlerini üniversitenin ilgili fakültelerinde ve meslek formasyonunu da Eğitim Fakültesinde almasının gerekliliği vurgulanmıştır.

2. Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü özel bir kanunla önce üniversite dışında ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak kurulması ve kuruluşu tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakültesine katılması gerektiği belirtilmiştir.

10'uncu Millî Eğitim Şûrası 23-26 Haziran 1981 tarihlerinde toplanan kurul Öğretmen Yetiştirme Komisyonu Raporunun 6. ilkesinde; yönetim, denetim personelinin özel olarak hassasiyetle yetiştirilmesi konusuna vurgu yapılmıştır.

Ülkemiz eğitim sektöründe “Meslekte aslanan öğretmenlik” görüşü egemen olmuştur. Bugün her biri uzmanlık alanları olan ve özel yetiştirme gerektiren değişik hizmetler için eğitim programları yoluyla personel yetiştirme yoluna gidilememiştir. Bunun yerine, geleneksel bir yol olan deneyim ve iş başında yetiştirme yolu tercih edilmiştir. Bu uygulamanın yararlı yönleri olmasına rağmen, ilgili uzmanlık alanlarında çalışacak personelin belirli bir süre öğretmenlik deneyimi üzerine özel olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Bir eğitim sistemine dirilik kazandırmanın temel koşullarından biri de sistemi bu alanlarda gereğince yetiştirmiş, yeterli sayıda personel ile donatmaktır. Çünkü yönetim bilgisiyle yetiştirmiş bir personel, sistemin bir bakıma lokomotifidir ve yenileme, geliştirme, deneme, yeniden düzenleme, koordine etme, yöneltme, araştırma, plânlama ve değerlendirme gibi çağdaş bir eğitim süreci için çok önemli hizmetleri yüklenip yürütür (X. Şûra, s. 316).

On Birinci Millî Eğitim Şûrası'nın (MEB, 1982) eğitim yöneticileri ile ilgili maddeleri şunlardır:

1. Eğitim uzmanı olabilmek için belirlenen uzmanlık alanlarında (Eğitim Yöneticisi, Eğitim Müfettişi, Eğitim Planlaması, Eğitimde Rehberlik, Eğitimde Program Geliştirme, Özel Eğitim Alanı, Eğitim Teknolojisi, Beslenme Eğitimi, Halk Eğitimi, Eğitimde Ölçme, Değerlendirme ve Yöneltme) yüksek lisans eğitimi alması zorunlu tutulmuştur. Bu alanlardan lisans düzeyinde eğitim görenlerin uzman yardımcısı olarak atanabilecekleri belirtilmiştir.

2. Eğitim uzmanlarının işe alınmasında; uzmanlık yapacağı eğitim alanında yüksek lisans eğitimi almış olma ön koşuldur.

On Dördüncü Milli Eğitim Şurası'nın eğitim yöneticileri ile ilgili eğitim yönetiminden uzmanlaşma, nitelikli eğitim yöneticileri yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi gibi kararlar alınmıştır:

1. Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma sağlanmalı ve maddi yönden çekici hale getirilmelidir.

2. Milli eğitim akademisine işlerlik kazandırılmalıdır.

3. Yöneticilikte “Meslekte aslanan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmesinin gerektiği belirtilmiştir.

4. Eğitim yöneticiliğinin politik etkilerden uzak bir yapıya kavuşması sağlanmalıdır.

On Beşinci Milli Eğitim Şurası'nın (MEB, 1996) eğitim yöneticileri ile ilgili maddeleri şunlardır:

1. Yönetici atamaları belli bir sisteme göre kariyer, liyakat, başarı ön koşul olarak aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde yapılmalıdır.

2. Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanmalıdır. Yöneticinin, örgütsel amaçların hayata geçirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmeli, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi için bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi gerekmektedir.

3. Eğitim yöneticiliğinde öğretmenlik deneyimi aranmaktadır.

4. Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitime sahip olmalı, yönetici adayları nesnel ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları, iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.

5. Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi aranmalıdır.

6. Diğer bakanlıklara bağlı lise ve dengi okulların (Askeri Liseler hariç) yönetici atamaları Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Yönetmeliği'ne tabi olmalıdır.

7. Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmesi, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.

On Altıncı Milli Eğitim Şurası'nın (MEB, 1999b) eğitim yöneticileri ile ilgili maddeleri şunlardır:

1. Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilatında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması planlanan Milli Eğitim Akademisi'nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

2. Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.

3. Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir.

On Sekizinci Milli Eğitim Şurası'nın (MEB, 2010) eğitim yöneticileri ile ilgili maddeleri şunlardır:

1. Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında gerekli iş birliği ile uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalıdır. Bu bağlamda yasal bir düzenlemeyle verilecek izinler güvence altına alınması gereklidir. Bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda iyileştirme sağlanmalı, yüksek lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara başöğretmenlik unvanı verilmesi gereklidir.

2. Kurumsallaşma sürecinde, önemli etmenlerden biri de okul yöneticileridir. Bu nedenle liderlik rolünü üstlenebileceklerin, okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi,

hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasına katkıda bulunabileceklerin yönetici olarak atanmaları konusunda gerekli düzenlemeler yapılması belirtilmiştir.

3. Okul müdürlerinin kültürel liderlikle ilgili yeterliklere sahip olmaları okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmenin sağlanması için önemlidir.

4. Okullarda güçlü okul kültürünün oluşturulup sürdürülebilmesi amacıyla öğretmen ve yöneticilerin uzun süreli istihdamını sağlamaya dönük önlemler alınmalıdır.

5. Okul müdürlerinin, okul kültürüne kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır.

6. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrılmalı ve okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılarak okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri temele alınarak geliştirilecek mesleki yeterlikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalıdır.

7. Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını artırılmasına imkân verilmelidir. Okulların özelliklerine göre müdür yardımcılığı ve rehber öğretmen atamalarında kadınlar için norm kadro ayrılmalı, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik eğitimi sağlanmalıdır.

8. Okul yöneticileri, etik liderlik davranışlarının yanı sıra söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olmaları sağlanmalıdır.

9. Okulda okul yönetiminde kurulların daha etkin hale getirilerek katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı geliştirilmelidir.

10. Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilmesi sağlanmalıdır. Yöneticilerin lider olarak tanınması için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, üstünlük alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir.

11. Yöneticilerin hesap verilebilir bir okul anlayışı geliştirebilmek amacıyla okul yönetimi ve performansı ile ilgili geliştirilecek objektif ölçütlere dayalı olarak değerlendirilmeli, buna bağlı olarak ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmesi gereklidir.

12. Bir kriter olarak okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları gereklidir.

13. Türkiye'nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul lideri yetiştirme ve istihdamında, okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak özelliklere sahip olmalıdır.

14. Yönetici atamalarında bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici tedbirler alınmalıdır.

15. Okul yöneticileri yeterliklerinin geliştirilmesi amacıyla yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan beş yılda bir hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır. Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye yönelik olmalıdır.

16. Eğitim yöneticileri, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde çok yönlü olarak yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri gereklidir.

17. Okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmesi gereklidir. Bahsedilen uygulamanın başarılı okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen bir cezalandırma yolu olarak algılanmamalıdır.

On Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası'nın (MEB, 2014b) eğitim yöneticileri ile ilgili maddeleri şunlardır:

1. Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine; eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütlerinde, okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarı; okul müdürlerinin, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmesi; okul yöneticiliğine atanmada, o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşımanın gerekli olması ancak atanma şartlarını taşımadan o okula münhasıran norm durumu değil genel anlamda o okul türüne atanabilme şartı aranması yeterli görülmesi önerileri kabul görmüştür.

2.Eğitim yönetimi alanında lisansüstü ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini temele alan, kabul edilmiş kurumlarca verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma şartlarının okul yöneticisi seçiminde tercih edilmesi, yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi alınmasının tercih sebebi olması ve okul yöneticisinin görevlendirilmesinin Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonunca yürütülmesi önerileri okul yöneticiliğine atanmada benimsenmiştir.

3. Müdür yardımcılığında müdürün kararının ve tercihinin öncelikli olacağı kabul görmüştür.

4. Müdür yardımcılığı kadrolarına yapılacak görevlendirmelerde, okul müdürünün tercihinin öncelikli olması, okul veya kurum müdür yardımcısının, merkezi sınavda başarılı olmuş ve en az 3 yıl öğretmenlik deneyimine sahip öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmesi, yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan yapılması gereklidir.

5. Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınması ve bu bölgeler için tecrübeli, akademik donanıma sahip okul yöneticileri görevlendirilmesi önerileri de karara bağlanmıştır.

6. Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık uygulamasının ve bunun tüm okullara genişletilerek yayılması önerisi de kabul edilmiştir.

7. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde önceki görev yaptıkları kurumlarda performans değerlendirilmesinin göz önüne alınması gerekliliği belirtilmiştir.

8. Her derece ve türdeki eğitim kurumları için başarı göstergelerinin neler olduğu belirlenmeli ve bu göstergelerin zamana bağlı değişimini gösteren karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması eğitim bölgesi, il ve ilçe düzeyinde sağlanmalıdır.

9. Eğitim yöneticilerin yeniden görevlendirilmesinde okullar için her yıl performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

10. Milli Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almaları MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılması gereklidir.

11. Genel bütçeden pay ayrılarak okul/kurum bütçesi oluşturulması sağlanmalı ve bunun etkili kullanımını sağlayacak bütün gelir ve harcamalar yasal güvence altına alınması okul/kurum yönetiminin sorumluluğunda olmalıdır.

12. Okul kademelerine özgü programlar Lisansüstü eğitimde göz önüne alınarak programlar açılmalıdır (örnek, özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretim yönetimi, ortaöğretim yönetimi, yükseköğretimin yönetimi gibi). Uygulayıcılara yönelik olarak eğitim doktorası programı açılması sağlanmalıdır.

13. Döner sermayesi olan okullarda müdür yardımcılarında birisinin işletme/muhasebe alanında formasyona sahip öğretmenler arasından seçilmesine öncelik tanınmalıdır.

14. Rehberlik ve denetim modelleri ile yaklaşımları konusunda yeterlikleri yöneticinin ders denetimi ve rehberlik görevini etkili bir şekilde yapabilmesi amacıyla artırılmalıdır.

15. Lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin bu eğitimlerinin karşılığı, lisansüstü eğitim tazminatı olarak özlük haklarına yansıtılması gereklidir.

3-Yönetmeliklerde Okul Yöneticisi seçme ve yetiştirme ve Okul Yöneticisi seçme ve Yetiştirmede Mevcut Durum

23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren atama "Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile Milli Eğitim Bakanlığı kurum yöneticilerinin atanması son şekli verilmiştir. "Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmesi gerekli ve yeterlidir." denilmektedir. Ayrıca yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine ihtiyaç duyulmadan öğretmenlerin icra edebileceği bir görev olarak görülmektedir. İlk defa belirtilen şartlara sahip öğretmenlerin eşit olarak girebildikleri sınav sistemi, bu yönetmelikle birlikte uygulanmaya konmuştur. Okul yöneticiliğine istekli ve alanında yetenekli olan öğretmenler seçme sınavlarına girmişlerdir. Seçme sınavında başarılı bulunan yönetici adayları, 120 saatlik hizmet içi eğitime katılmışlar ve eğitimin bitiminde değerlendirme sınavına girmişlerdir. Bu sınavlarda başarılı olan yönetici adaylarına beş yıl geçerliliği olan yöneticilik sertifikası ile birlikte boş okul yöneticiliği kadrolarına başvuru yapma hak kazanmışlardır (Çelik,2002,s.10) Sistem, yönetici adaylarınca kabul edilmiş ve devam etmesi yönündeki görüşler doğrultusunda bakanlık da bu uygulamayı 11.01.2004 tarihinde 25343 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"yle de uygulamaya devam etmiştir. 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" , 24.04.2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği" 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" yürürlüğe girmiştir.

28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" , 04.08.2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" yürürlüğe girmiştir. 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin

Yönetmelik" hali hazırda yürürlükte olan ve okul yöneticilerinin görevlendirilmesi bu yönetmeliğe göre yapılmaktadır (Türkmenoğlu, 2015, s. 24).

Millî Eğitim Bakanlığı eğitim 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" göre; yönetici olarak atanacaklarda aşağıdaki temel şartlar aranır (MEB, 2014a):

1. Yükseköğretim mezunu olması,
2. Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olması,
3. Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olması,
4. Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olması.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik (2014a, m. 10)'a göre: yönetici görevlendirmede dikkate alınacak hususlar:

- (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilmesi,
- (2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaması,
- (3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapan yöneticiler aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sona erdirilir.
- (4) Yöneticilik görev süresi uzatılmayan yöneticilerden yeniden görevlendirilmek isteğinde bulunan yöneticiler, aynı görevlendirme dönemiyle sabit kalmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilmeleri yapılamaz.

(5) İmam hatip ortaokulu müdür yardımcılarında en az biri Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi veya meslek dersleri alan öğretmenleri arasında; imam hatip liseleri ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri meslek dersleri alan öğretmenleri arasında; sosyal bilimler liseleri müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe veya Psikoloji alan öğretmenleri arasında; güzel sanatlar liseleri müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar, Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasında; spor liseleri müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasında; özel eğitim kurumları müdür yardımcılarında en az biri ise rehberlik veya özel eğitim alan öğretmenleri arasında görevlendirilmesi gereklidir.

(6) Kız öğrencileri olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasında görevlendirilmesi gereklidir.

(7) Müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan karma eğitim yapılan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasında görevlendirilmelidir.

(8) Yöneticilikte dört yıllık görev sürelerini tamamlayan yöneticiler görev yaptıkları eğitim kurumu bakımından 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendinde belirtilen şartı taşımayanların görev süreleri uzatılamaz. Bu yöneticilerin istekleri doğrultusunda görev süreleri 17. nci maddeye göre durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında uzatılabilmesi mümkündür.

(9) Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri müdür görevlendirmesi yapılmış olan eğitim kurumlarında yeni görevlendirilen müdürün önerisi, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile gerçekleştirilir.

(10) Bakanlıkça yönetici görevlendirmeleri takvimi her yıl yeniden belirlenerek Bakanlık internet sitesinde ilan edilir ve valiliklere yazı ile iletilir (MEB, 2014a).

10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin

Yönetmelik" halen yürürlükte olan yönetmeliktir ve okul yöneticilerinin görevlendirilmesinde bu yönetmelik şartlarına göre uygulanmaktadır.

Kurum yöneticilerinin atama ve yer değistirmelerine ilişkin 2007-2014 yılları arasındaki yönetmeliklere ait yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartların karşılaştırılması Tablo 1'de belirtilmiştir.



Tablo 1. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin 2007-2014 Yılları Arasındaki Yönetmeliklerin Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartların Karşılaştırılması.

13.04.2007	24.04.2008	13.08.2009	04.08.2013	10.06.2014
Yükseköğrenim görmüş olmak,	Yükseköğrenim görmüş olmak,	Yükseköğrenim görmüş olmak,	Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,	Yükseköğretim mezunu olmak,
Rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezlerine atanacaklar dışında diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,	Rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezlerine atanacaklar dışında diğer eğitim kurumlarına atanacağı eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,	Okul öncesi eğitim kurumlarına, rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezlerine atanacaklar dışında diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda atanacağı okul ve kurumda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,	Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak; fen ve sosyal bilimler liseleri ile bilim ve sanat merkezleri yöneticiliği için bu okullarda öğretmenlik yapmış veya yapmakta olmak,	Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak.	Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,	Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak,	Son başvuru tarihi itibariyle Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı veyahut müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak,	Son başvuru tarihi itibariyle Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, Müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmak, müdür olarak görevlendirileceklerde öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış ol
Son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak.	Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,	Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,	-----	-----

Son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak. Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.	Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,	Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,	Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak veya aylıktan kesme veya daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak	Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,
Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.	Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.	Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,	-----	-----
-----	Başvuruda bulunan adayların atamaları Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden puan üstünlüğü esasına göre yapılır.	Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.	Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur.	Eğitim kurumu müdürlüğünde ilk defa veya yeniden görevlendirilmek üzere başvuran adaylardan sözlü sınava alınacaklar, Ek-2'deki Değerlendirme Formu üzerinden belirlenir. Görev sürelerinin uzatılmasını isteyen müdürler Ek-1'deki Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir.

Kaynak: (MEB, 2007, MEB, 2008, MEB, 2009, MEB, 2013b, MEB, 2014a, akt;
Türkmenoğlu, s.24-25.)

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde Araştırmanın Modeli, Çalışma Grubu, Verilerin Toplanması, Verilerin Analizi ve araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik kanıtlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma yöntemi çalışma için en verimli ve açıklayıcı araştırma tekniğidir ve çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırma durum çalışmasını fenomenolojik bakış açısı içinde yürütmeye imkân verecek şekilde desenlenmiştir. Okul yöneticisi atama türlerinin öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı kullanılarak elde edilmiştir.

Sosyal bilimlerin inceleme nesnesi insan ve onun sosyal gerçekliği olduğu için çalışılan olay ve olgular kendi ortamlarında incelenmekte ve araştırmacı bu süreçte nesnellikten çok bakış açısını ön plana çıkararak bu alandaki olay ve olguları ayrıntılı bir biçimde derinlemesine açıklamaya ve yorumlamaya çalışması araştırmacıları nitel çalışmalara yöneltmektedir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşpınar, 2013 ,s. 30).

Nitel araştırma varsayımlarla geniş bir bakış açısıyla teorik yaklaşımların mümkün olduğu kadar kullanılmasıyla sosyal veya bireysel problemler ve bunlar ile ilişkili insanlar veya gruplar üzerine odaklanan araştırma problemi problemleri ile başlar. Nitel araştırmacı, bu problemler üzerinde çalışabilmek için var olan nitel araştırma yöntemleri ya da yaklaşımlarından birini kullanır. Bu yöntem ışığında çalışma konusu olan insanlar veya bölgeler ile ilişkili bir doğal ortamda veri toplar, tümevarım amacına yönelik büyük resmi görebilmek için verileri analiz eder ve temalar veya modeller oluşturur. Araştırmanın sonunda yazılacak rapor veya sunum katılımcıların seslerini araştırmacının bu seslere olan yansımaları problemin geniş çaplı bir tanımlanmasına ve problem hakkındaki yorumlamalarını içerir ayrıca bu rapor konu ile ilgili literatüre katkı yaparken problemin çözümüne yönelik bir şeyler yapılabilmesi için tetikleyici rol oynar (Creswell, 2007, s. 37, akt; Güler, Halıcıoğlu ve Taşpınar, s. 47).

Nitel araştırma alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel bir biçimde toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım ile nitel bir sürecin izlendiği bir yaklaşımdır (Şimşek ve Yıldırım, 2011, s. 39-40). “Olgu bilim (fenomenoloji) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar,

deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 78) diye belirtmektedir.

Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 öğretim yılında Tokat merkez ve merkeze bağlı köyde görev yapan okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışma grubunun seçilmesinde nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmış olan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme okul türüne göre okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 27 okul yöneticisi ve 41 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ortamlarda veya bireylerde farklı olan bazı özellikleri önceden belirlemeyi ve sonrasında ölçütlere göre farklılık gösteren ortamların veya katılımcıların seçimini içerir. Bu yaklaşım genellikle bir araştırmacının ön çalışmasının başlangıcında en üst düzeyde farklılığı sağlamak istediğinde seçilmekte ideal bir nitel araştırma da bulguların farklı bakış açılarını veya farklılıkları yansıtmaya olasılığını artırmaktadır (Creswell, 2013, çev. Bütün ve Demir, s. 157).

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul	Okul Yöneticisi	Öğretmen	Toplam
Okulöncesi	2	4	6
İlköğretim	8	11	19
Ortaokul	9	10	19
Ortaöğretim	8	16	24
Toplam	27	41	68

Tablo 1. incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 2’si okul öncesinde, 8’i ilköğretim okullarında ve 9’u Ortaokul ve 8’i ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Ayrıca araştırma evreninde bulunan 2 bağımsız anaokulu yöneticisi 2’si de araştırmaya katılmıştır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine ilişkin Demagojik Bilgiler.

Okul Müdürü		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	23	85
	Kadın	4	15
Yaş	25 ve Altı	0	0
	26-30	1	4
	31-35	5	18
	36-40	6	22
	41 ve Üstü	15	56
Meslek Kıdemi	5 Yıl ve Altı	0	0
	6-10 Yıl	3	11
	11-15 Yıl	13	48
	16-20 Yıl	2	8
	21 Yıl ve Üstü	9	33
Yöneticilik Kıdemi	1-5 Yıl	8	30
	6-10 Yıl	10	37
	11-15 Yıl	2	7
	16-20 Yıl	3	11
	21 Yıl ve Üstü	4	15
Branş	Sınıf Öğretmenliği	3	11
	Tarih	2	7
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	4	14
	Özel Eğitim Öğretmenliği	1	4
	Fizik Kimya Biyoloji (FKB)	1	4
	Okulöncesi Öğretmenliği	3	11
	Türkçe Öğretmenliği	3	11
	İlahiyat	3	11
	Fen Bilgisi	1	4
	Arapça Öğretmenliği	1	4
	Müzik Öğretmenliği	1	4
	Rehberlik	3	11

	İngilizce	1	4
Atanma Türü	Sınav ile Atanma	11	41
	Mülakat ile Atanma	12	44
	Sınav ve Mülakat ile Atanma	4	15

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan erkek okul yöneticisi sayısının, kadın okul yöneticisi sayısından oldukça fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en fazla olduğu yaş aralığı 41 ve üstüdür. 41 yaş ve üstü olan okul yöneticilerinin oranı % 56'dır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri en fazla 11-15 (% 48) ve 21 yıl üstü (% 33); yöneticilikteki kıdemleri ise en fazla 6-10 yıl (% 37) aralığındadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin en fazla (% 14)'ü sınıf öğretmenidir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin atanma türüne göre sınavla atananlar (% 41) ve Mülakat ile atananlar (% 44) ile birbirine eşit orandadır. Sınav ve mülakat iki atama türüyle de atananların oranı (% 15)'dir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demagojik Bilgiler

Öğretmen		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	20	49
	Kadın	21	51
Yaş	25 ve Altı	0	0
	26-30	3	7
	31-35	12	29
	36-40	13	32
	41 ve Üstü	13	32
Meslek Kıdemi	5 Yıl ve Altı	1	2
	6-10 Yıl	14	34
	11-15 Yıl	7	17
	16-20 Yıl	13	32
	21 Yıl ve Üstü	6	15

Branş	Sınıf Öğretmenliği	8	20
	Tarih/Coğrafya	5	13
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	3	7
	Türk Dili Ve Edebiyatı	3	7
	Beden eğitimi öğretmenliği	2	5
	Fizik Kimya Biyoloji (FKB)	3	7
	Okulöncesi Öğretmenliği	4	11
	İngilizce Öğretmenliği	3	7
	Matematik	1	2
	Türkçe Öğretmenliği	2	5
	Fen Bilgisi	2	5
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	3	7
	Müzik	1	2
	Rehberlik	1	2

Verilerin Toplanması

Araştırmada görüşme veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Görüşme, nitel araştırmalarda başlıca veri toplama yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 119). Görüşme öncesinde, araştırmacının görüşmeye yönelik ana hatları belirlediği yarı yapılmış görüşme türüdür. Kalıplaşmış sorular yerine görüşme kılavuzunda ana şekliyle belirtilen genel bir görüşmenin yapılması esastır (Patton, 2014, çev. Bütün ve Demir, s. 339). (Ekiz, 2003, s. 62)'e göre yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve esneklik sebebi ile eğitim bilimleri araştırmalarında daha uygun bir teknik görünüm kazandırmaktadır.

Görüşme soruları ilgili alan yazın taranıp araştırmacının amaçları doğrultusunda hazırlandıktan sonra anlaşılabilirliğini, dil ve anlatımın uygunluğunu ve görüşme süresini test etmek amacıyla 2 okul yöneticisi ve 2 öğretmen ile ön görüşme uygulaması yapılmış gözlemler ve öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca, geçerliliğini saptamak amacıyla bir eğitim programları ve öğretimi uzmanına, bir eğitim yönetimi ve denetimi uzmanına, bir rehberlik ve psikolojik danışma uzmanına ve bir de ölçme değerlendirme uzmanına sorular incelenmek üzere gönderilmiştir. Ek1 ve öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak son haline getirilmiştir. Son hali verilen görüşme formları 2 okul yöneticisi ve 2 öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır.

Ancak, pilot uygulama olarak yapılan görüşmeler araştırma verisi olarak kullanılmamıştır. Verilerin toplanabilmesi için son şekli verilen veri toplama aracı, Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne sunularak araştırma izni (Ek-3) alınmıştır. Araştırma izni alındıktan sonra 2017-2018 güz döneminde Tokat il merkezinde ve merkeze bağlı köy ve kasabalarda bulunan okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 27 okul müdürü ve 41 öğretmen ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler katılımcının kendisini rahat hissedeceği, okul ortamından uzak, sessiz, katılımcının kendisinin belirlediği ortamda gerçekleşmiştir. Süreçte ses kaydı, katılımcıdan izin alınması koşulu ile kullanılmıştır. Elde edilen ses kayıtları araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırması amacıyla daha sonra harfi harfine yazılı metne dönüştürülmüştür. Yazılı metne dönüştürülen görüşmeler eksik veya hatalı yazılan yerler olup olmadığını kontrol etmek için tekrar dinlenmiştir. araştırma sürecinde izlenen aşamalar:

1. Alanyazın incelenmesi,
2. Odaklanılacak durumun belirlenmesi,
3. Analiz birimlerinin belirlenmesi,
4. Veri toplama aracının belirlenmesi,
 - a. Okul yöneticileri ve öğretmenler ile ön görüşmeler yapılması,
 - b. Uzman görüşünün alınması,
 - c. Okul yöneticileri ve öğretmenler ile pilot uygulama yapılması,
 - d. Görüşme formuna son halinin verilmesi,
5. Veri Toplama Süreci,
 - a. Görüşme ortamının belirlenmesi,
 - b. Okul yöneticileri ve öğretmenler ile görüşmeler yapılması,
 - c. Katılımcı izniyle ses kaydının alınması,
6. Verilerin Çözümlemesi,
 - a. Verilerin bilgisayar ortamında düzenlenmesi,
 - b. Veri setinin oluşturulması,
 - c. Verilerin kodlanması,
 - d. Temaların bulunması,
 - e. Verilerin kodlara göre düzenlenmesi ve tanımlanması,
 - f. Bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır.

Verilerin Analizi

Nitel veri analizinde alinyazında farklı kavramlar ve yaklaşımlar olsa da tüm bu yaklaşımlarda en önemli nokta verilerin betimlenmesine ve temaların ortaya çıkarılması ile araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan temaların anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesi konusunda ortak bir anlayış olduğu görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 223) .

Yöneticilerden ve öğretmenlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın saptanması verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi süreci tamamen verilerin tekrar tekrar okunması ve veriler hakkında bir fikir sahibi olunabilmesi için araştırmacının notlar aldığı bir süreçtir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşpınar, 2013, s. 44). Doğrudan alıntılar için betimsel analiz yapılmıştır. Bu temel anlayış içerisinde bu araştırmada verilerin analizinde aşağıdaki süreç izlenmiştir:

- Veri toplama sürecinde ortaya çıkan kavramlar üzerinde düşünülmüştür (alanyazınla ilişkisini kurma, bu kavramların nasıl temalaştırılabileceğine ilişkin fikir yürütme) .
- Yeni toplanan verilerle ortaya çıkan yeni kavramlar değerlendirilmiştir (diğer kavramlarla, olası temalarla ve alanyazınla ilişkilendirme).
- Veri toplama süreci içinde genel hatlarıyla belirlenen kavramlar ve temalar için toplanan verilerin bir doygunluk sağladığının farkına varılmış ve veri toplama işlemi sonlandırılmıştır.
- Eldeki bütün veriler (ses kayıtları, not olarak gerçekleştirilen görüşme kayıtları vs.) elektronik ortamda yazıya dökülmüştür (Bu işlem sırasında yalnızca dil yanlışları düzeltilmiş olup bunun dışında bütün görüşmeler aslına sadık olarak yazılı hale getirilmiştir).
- Tüm veri seti yeniden okunarak kavramların bir listesi çıkarılmış ve bunlar çeşitli kategorilere ayrılmıştır.
- Oluşturulan temalar için tanım ve açıklamalar ile veriler içinden seçilmiş örneklerin olduğu tablolar oluşturulmuştur.

- Oluşturulan kavram ve temalar alandaki üç uzman tarafından gözden geçirilmiş, yeniden tartışılmış ve son haline getirilmiştir.
- Tüm veri seti bu kavram ve temalara göre kodlanarak frekansları belirlenmiştir.
- Sonuçlar tablolar ve şekillerle görsel hale getirilmiştir.
- Elde edilen bulgular ve alanyazındaki bilgiler ışığında sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın uygunluğunu ve niteliğini değerlendirmek için Creswell (2013), Güler, Halıcıoğlu ve Taşpınar (2013), Yüksel, Mil ve Bilim (2011) ile Şimşek ve Yıldırım (2011) gibi araştırmacılar tarafından önerilen geçerlik ve güvenirlilik ölçütleri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın iç geçerliği kapsamında ön görüşme, doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat teknikleri kullanılarak veri çeşitlendirmesine gidilmiştir. Ayrıca veri toplama aşamasında araştırmacı esnek davranmaya, alanda yoğun zaman harcamaya, katılımcılarla yakın temas kurmaya ve güvene dayalı bir etkileşim sağlamaya büyük özen göstermiştir. Araştırmada da kodların ve kategorilerin elde edildiği eğitimcilerin görüşlerinden birebir alıntı yapmak suretiyle geçerlilik sağlanmıştır.

Nitel araştırmada dış geçerlik, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgili bir kavramdır. Araştırmanın aktarılabilirliğini gösteren dış geçerlik kapsamında ise maksimum çeşitlilik örneklemesine başvurularak erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları temelinde bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırma süreci: araştırma tasarımı, yöntemi, alanı, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri geliştirme aşaması, gerçekleştirilen pilot çalışma, veri analizinde izlenen adımlar, elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar üzerine yapılan değerlendirmeler ayrıntılı olarak aktarılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 264)'e göre aynı zaman diliminde birden fazla araştırmacının bir olgu ya da olayı aynı biçimde ölçmesi tutarlı olması iç güvenirliliktir. Bu kapsamda, toplanan verilere mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar kelimesi kelimesine deşifre edilmiş ve sık sık katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca,

araştırmanın iç güvenilirliğini sağlamak açısından uzman görüşünden yararlanılmıştır. Hem araştırmacı hem de alan uzmanı, görüşme veri setinin kodlanmasında ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılmıştır.

Dış güvenilirlik kavramı çalışma sonuçlarının sunulmasında nesnelliğin sağlanması konusu ile ilgilidir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşpınar, 2013, s. 346) . Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 259)'da nicel araştırmalar için geçerli olan bazı etkenlerin nitel araştırmalar için geçerli olmadığını belirttikten sonra, “İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir” şeklinde açıklama yapmışlardır. Araştırmada veri kaynakları ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Bu durum benzer araştırma yapan kişilerin veri kaynaklarını belirlemelerinde yol gösterici nitelik taşıması düşünülmektedir. Araştırma konusu ile ilgili birinci bölümde yapılan kavramsal çerçeveye ilişkin ayrıntılı açıklamalar ve bulguların sunulmasında alan yazının destekleyici nitelikte kullanılması da teyit edilebilirlik açısından önem taşımaktadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, okul yöneticileri ve öğretmenlerle görüşmelerden elde edilen veriler alt amaçlara yönelik olarak çözümlenmiştir.

Okul Yöneticisi Olarak Atanacak Öğretmenlerin Yeterliliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, okul yöneticilerine yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 4’de betimlenmiştir.

Tablo 4.Okul yöneticilerinin yönetici olarak atanacak öğretmen yeterliliklerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Bilgi	Mevzuat Bilgisi Y2,Y6,Y10,Y11,Y15,Y16,Y23,Y24	8
	Liyakat Y4,Y7,Y8,Y9,Y16,Y18,Y20,Y22,Y26,Y27	10
(f=33)	Deneyimli Y5,Y9,Y14,Y16,Y17,Y18,Y19,Y20,Y25,Y26,Y27	11
	Kişisel gelişime açık olma Y15,Y17,Y24,Y27	4
Beceri	Etik Kurallara Uyuma Y2,Y22	2
	Liderlik Y3,Y8,Y9,Y11,Y14,Y21	6
(f=29)	Misyon sahibi olma Y3	1
	Vizyon sahibi olma Y3	1
İletişim Becerileri	Risk alabilme Y3	1
	Y2,Y4,Y6,Y8,Y10,Y11,Y13,Y14,Y16,Y17,Y18,Y19,Y22,Y23,Y24, Y27	16
Tutum	Düzenli ve Planlı Y8,Y23	2
	Adaletli Y1,Y4,Y16,Y27	4
(f=30)	Sabırlı Y1,Y20,Y22,Y23	4
	Dürüst Y1,Y16,Y27	3
Çözüm odaklı Y8,Y17,	Tarafsız Y1,Y16,Y18,Y27	4
	Sosyal Y6,Y8,Y9,Y12,Y14,Y16,Y23,Y24,Y26	9
Fedakâr Y18	Fedakâr Y18	1
	Girişimci Y24	1

Tablo 4’de görüldüğü gibi yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri bilgi (f=33), beceri (f=29) ve tutum (f=30) olmak üzere 3 tema altında toplanmıştır.

Okul yöneticilerinin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde bilgi temasında yöneticilerin deneyimli olması (f=11), liyakatli olması (f=10), mevzuat bilgisi (f=8) ve kişisel gelişime açık olması (f=4) gibi yeterlilikler ön plana çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin bu temayla ilgili görüşlerinin bazıları şu şekildedir:

Y2:Yönetici olmaya niyetlenen bir öğretmen iyi bir mevzuat bilgisine sahip olmalıdır. Kanun, yönetmelik neyi gerektiriyorsa bilmelidir. Böylece, işini daha iyi yapabilir.

Y10:Mevcut mevzuata hakim olmalı ve kullanmayı becerebilmelidir.

Y11:Mevcut mevzuata iyi bilmesi işleri kolaylaştırır.

Y24:Yöneticilik yaptığı kurumun mevzuatına hakim olması gereklidir.

Y7:İyi bir öğretmen iyi bir yönetici olur. Yöneticilik konusunda yöneticilik yeterliliklerine sahip olması önemlidir.

Y9:Liyakat ve öğretmenlikte belli bir süre (10 yıl gibi) çalışmış olması yöneticilik adına kendine ve kurumuna fayda sağlayacaktır.

Y16:En az 5 yıl öğretmenlik deneyimi ve deneyimden çok ise yöneticilik alanında uzmanlığa ulaşmış olması.

Y17:Öğretmenlik deneyimi 5 yıl olmalı, kendi kurumunda yönetici olmamalı çünkü arkadaş ilişkilerini etkiler. Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans mezunu olmalı. Kendi deneyimlerimden biliyorum ki kişi farklı çerçeveden bakıyor.

Y27:Kendi branşında yeterli olmalı,5 yıl öğretmenlik deneyimine sahip olmalı, zamanın getirdiği becerilere sahip olmalı, gelişime ve yeniliğe açık olmalı ve özellikle yöneticiliğe başladıktan sonra hizmet içi eğitimlere katılması kişisel gelişim ve kurumsal açıdan etkili olacaktır.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşıldığı üzere yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde bilgi temasında yöneticilerin deneyimli olması, liyakat, mevzuat bilgisi ve kişisel gelişime açık olması yöneticiler tarafından en çok aranan özellikler arasındadır.

Yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde beceri temasında yöneticilerin etik kurallara uyma (f=2), liderlik (f=6), misyon sahibi olma (f=1), vizyon sahibi olma ((f=1), risk alabilme (f=1), iletişim becerileri (f=16) ve düzenli ve planlı (f=2) gibi yeterlilikler göze çarpmaktadır.

Y3: İyi bir yöneticinin liderlik vasfı olmalı, vizyon ve misyon sahibi olmalı, risk alabilmeli ve krizleri fırsatlara çevirebilmesini bilmelidir.

Y8: Liderlik yapabilmeli, düzenli planlı organize olması, sorun odaklı değil çözüm odaklı olması ve iletişime açık hitabeti kuvvetli olması benim bir yöneticide aradığım en önemli özelliklerden bazılarıdır.

Y22: Liyakat sahibi olmalı, giyimine özen göstermeli, konuşması ve tavırları mütevazı olmalı, sabırlı, dikkatli ve herkesin düşüncelerine saygılı olmalı.

Y23: İnsani ilişkilerinde başarılı, motive eden giyimi ve kuşamıyla örnek olan işlerini takip edebilen düzenli planlı bir kişi olması önemlidir.

Yukardaki belirtilen görüşlere göre yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik iletişim becerileridir.

Tablo 4 'deki tutum temasında adaletli (f=4), sabırlı (f=4), dürüst (f=3), tarafsız (f=4), çözüm odaklı (f=2), sosyal (f=9), fedakâr (f=1) ve girişimci (f=1) olmak gibi yeterlilikler ön plana çıkmaktadır.

Y1: Yönetici tutum ve davranışlarında istikrarlı olmalıdır. Adil olmalı kayırmacılık yapmamalıdır. Tarafsız olmalıdır. Sabırlı olmalı, ani karar vermemeli ve ön yargılı olmamalıdır. En önemlisi de dürüst olmalıdır.

Y16:Bence yönetici, personel yönetimini iyi ve adaletli bir şekilde yapabilmelidir. İletişimin üst düzeyde olması, hitabet gücünün ve sosyal ilişkilerinin iyi olması önemlidir.

Y27:Yöneticinin öncelikle Allah korkusu olmalıdır. Böylelikle ahlaklı, adil ve dürüst olur. Objektif olmalıdır. Ön yargılarından sıyrılmış olarak herkes ile iletişim kurabilmelidir.

Yukarıda görüldüğü üzere yöneticilerin adaletli, dürüst ve tarafsız olması en çok aranan özelliklerindedir.

Okul Yöneticilerinin Atanma Biçimine Göre Yöneticilerin Olumlu Ve Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, okul yöneticilerine yönetici olarak atandıkları atanma şeklinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 5’de betimlenmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin yönetici olarak atandıkları atanma şeklinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Olumlu Görüşler (f=44)	Sınav ile atanma (f=21)	Şeffaf Y1	1
		Adil Y1,Y7,Y23,	3
		Objektif Y2,Y7,Y13,Y21	4
		Mevzuata hâkim olma Y5,Y9,Y16,Y23	4
		Emeklerimin karşılığı Y6,Y16,Y17,Y20,Y23,Y24	6
		Personelin bakış açısı olumlu Y10,Y13,Y24,	3
	Mülakat ile atanma (f=23)	Deneyim ölçülebilir Y11,Y22,	2
		Boş kadrolara hızlı atama Y11,Y15,Y19,Y25,Y26,	5
		İletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme Y3,Y8,Y27	3
		Verimli çalışma imkânı Y4,Y11,Y14,Y15,Y19,Y25,Y27	7
		Yeterlilik ölçülebilir Y2,Y5,Y8,Y11,Y12,Y18	6

		Tek başına yeterli değil Y5,Y16,Y17,Y21	4
		İletişim Becerileri ölçülemez Y6,Y16,Y21,	3
	Sınav ile atanma	Teori ile pratik arasında çok fark vardır Y5, Y6, Y8, Y9, Y16,	5
	(f=16)	Deneyim ve yeterlilik ölçülemez Y9, Y17	2
Olumsuz Görüşler		Atama süreci uzun sürmektedir Y10, Y13	2
(f=34)	Mülakat ile	Liyakatsizlik Y3, Y11,	2
	atanma	Adam kayırmacılık Y3, Y8, Y15, Y18	4
		Objektifliği tartışmalıdır Y2, Y26, Y27	3
	(f=18)	Personelin bakış açısı olumsuz Y4, Y11, Y12, Y15, Y19, Y22, Y24, Y26, Y27	9

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetici olarak atandıkları atanma şekilleri olumlu görüşler (f=44) ve olumsuz görüşler (f=34) olarak temalara ayrılmıştır. Olumlu görüşler temasının alt temaları, sınav ile atanan (f=21) ve mülakatla atanan (f=23) olarak ve olumsuz görüşler temasının alt temalarında sınav ile atanan (f=16) ve mülakatla atanan (f=18) olarak ortaya çıkmıştır.

Olumlu görüşler temasının alt temasındaki sınav ile atanan okul yöneticilerinin kodlanmış görüşleri şeffaf (f=1), adil (f=3), objektif (f=4), mevzuata hâkim olma (f=4), emeklerinin karşılığı (f=6) ve personelin bakış açısı olumlu (f=3) olarak ve mülakatla atanan yöneticilerin kodlanmış görüşlerinde deneyim ölçülebilir (f=2), boş kadrolara hızlı atama (f=5), iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=3), verimli çalışma imkânı (f=7) ve yeterlilik ölçülebilir (f=6) olarak gibi görüşler ön plana çıkmıştır.

Y4: Okul müdürümün benim ile çalışabileceğine inandığı için müdürümün teklifi üzerine mülakat sınavıyla seçildim. Beraber verimli çalışma ortamımız olduğu için çoğu akademik ve sosyal başarılarımıza imza attık. Bu da benim için motive edici ve işimi severek yapmamı sağlıyor.

Y7: Sınavla atandım. Sınav sistemi adaletli ve objektif bir sistem ülkemiz için. Ülkemizde genelde adam kayırmacılık ve torpil gibi olaylar yaşandığı için şu an en güvenli sistem sınav sistemi.

Y8:Mülakat ile atama sisteminde yeterlilik ölçülebilir, kişinin sosyal yönü ve iletişimsel yönü ölçülebilmesine imkân tanıyor.

Y9:Sınav ile atanan kişi mecburen sınava hazırlandığı için mevzuat bilgisine hakim oluyor. En azından işin içinde bir çaba var.

Y11:Mülakat ile atandım. Deneyimim ve bu göreve uygun olduğum mülakatla daha iyi anlaşıldı. Hem de boş kadrolara daha çabuk atama yapılıyor. Yöneticilik başvuru sınavı açılacak. Sonra başvurular alınacak sınav yapılacak sonuçlar açıklanacak sıralama yapılacak boş kadrolar ilan edilecek. Kadrolara başvuru yapılacak ve atama yapılacak oldukça uzun bir süreç bu süreçte okul yöneticiliği kadrosu boş kalacak. Kurumsal sorunlar yaşanacak.

Y15:Müdürlüğümün teklifi üzerine mülakat ile atandım. Tabii ki takım arkadaşını seçmek çalışma açısından daha verimli oluyorsun. Kadro ihtiyacı olduğu için sınav süreci ile uğraşmadığından çabuk ve hızlı bir şekilde atanmanız oluyor.

Y16:Sınav ile atandım. Herhangi bir siyasi görüşün etkisinde kalmadan kendi hakkınızla yöneticiliğe gelmiş oluyorsunuz. Böylelikle kimseye karşı sorumluluk hissetmiyorum. Sınava hazırlanırken yönetmelik ve kanunlara çalıştığınız için göreve başladığınızda bir sorun yaşamıyorsunuz.

Y17:Sınav ile kazandım ve atandım. Emeklerimin karşılığını aldım. Personelime karşı, aileme karşı kendimi huzurlu ve mutlu hissetmekteyim.

Y23: Sınav sonucuna göre atandım hakkım neyse o puanı aldım. Kimsenin atanmamda etkisi olmaması personelime ve çevreme karşı beni iyi hissettiriyor. Çalışma hayatımda iş yaparken hatır-gönül ile değil kanun ve yönetmeliklere göre doğru olanı yapıyorum.

Y24:Ben hem sınavla hem de mülakatla atandım. Sınavla atandığım zaman çalışmış olduğum kurumdaki insanların kafasında soru işareti oluşmasının önüne geçti. Son atamam mülakatla oldu. Sanki hiçbir niteliğim, geçmişim yokmuş da tepeden direkt inmişim gibi bir algıyla karşılaştım.

Tablo 5’de olumsuz görüşler temasının alt temalarında sınav ile atanan yöneticilerin kodlanmış görüşleri tek başına yeterli değil (f=4), iletişim becerileri ölçülemez (f=3), teori ile pratik arasında çok fark vardır (f=5), deneyim ve yeterlilik ölçülemez (f=2), atama süreci uzun sürmektedir (f=2) ve mülakatla atanan okul yöneticilerinin kodlanmış görüşleri liyakatsizlik (f=2), adam kayırmacılık (f=4), objektifliği tartışmalıdır (f=3), personelin bakış açısı olumsuz (f=9) olarak ortaya çıkmıştır.

Y4:Mülakatle atandığım için öğretmenler tarafından kabul görmek en zorlayıcı unsur oldu. İlk başlarda kişisel ve mesleki hayatımda kendimi iyi hissetmedim ama zamanla alıştıyorsun.

Y5:Sinavla atanma objektif ve şu an için en güvenilir sistem olmasına rağmen tek başına yeterli bir yöntem değil. İdareci özelliği taşımayan kişiler mevzuatı ezberleyerek kolayca atanıyor. Ama iş uygulamaya geldiğinde odasından çıkmayan iletişimi ve sosyal yönü olmayan işinin ehli olmayan yöneticilerde göreve geliyor ve yasal hakkı olduğu için hiç bir şey yapamıyorsun.

Y8:Mülakat ile atandım. Ama ortamda çok konuşuluyor siyasi müdahalelerin olduğu ve torpil ile bazı kişilerin seçildiği Böyle olması çok üzücü. Ama sınav sistemi ile iş sadece teori de kalıyor. Kişi uygulama safhasında çok sorun yaşıyor.

Y9:Sinavı müfredat ve genel kültür açısından akademik yönü gelişmiş ama yöneticilik vasfı olmayan herkes geçebilir. Kişinin bu alandaki deneyimini ve yeterliliği sınav ile ölçmek mümkün değildir.

Y11:Mülakat ile atanma sağlıklı bir sistemdir. Ama ne yazık ki liyakate uygun davranılmadan yapılan atamalar dolayısıyla şaibeli bir durum ortaya çıkmakta ve çalıştığınız personelin sizin hakkınızda olumsuz görüşler geliştirmesine sebep olmakta ve çalışma performansınızı olumsuz etkilemektedir.

Y13:Sinav sistemi ülkemiz için en güvenli atama sistemidir. Eksik yönleri illaki vardır. Bence en sıkıntılı tarafı atama süreci çok uzun sürmektedir. Bu süreçte

hem başvuranlar hem de okullarda oluşan yönetim boşluklarından personel, veli ve öğrenciler sıkıntı yaşamaktadır.

Y15:Mülakatın dezavantajı; adil olmayan, dış müdahalelerle belirlenen okul dışından tercih edilen yöneticiler okul ortamını olumsuz etkilemektedir.

Y16:Sınav sistemi akademik başarıyı ölçebilir ama iletişim becerileri ve sosyal yönleri ölçemez. Bu yüzden uygulamada sıkıntı yaşanabilir. Tek başına sınav yeterli değil. Liyakate uygun davranılırsa sınav+mülakat olması daha doğru bir seçim olur.

Y17:Benim yöneticilik konusunda ne kadar donanımlı ve deneyimli olduğumu sınav ölçmek için yeterli değil. Sizce yeterli mi?

Y21:Ben sınavla atandım her şeyi iyi biliyorum demek değil. Kanun ve yönetmelik bilmek bazen yetmiyor. İnsani ilişkileri gelişmiş biri olmak şart. Mülakat eğer torpil yapılmayacak ise güvenlidir.

Y24:En son atama şekli olan mülakat ile atanma daha önce sınavla atanmama rağmen direkt ön yargıyla yaklaşılmasına imkân verdi. Mülakat sistemi hakkıyla atanmış bir yöneticiyi bile zan altında bırakabiliyor. Birinin adamı olma izlenimi çalışma performansını olumsuz yönde etkiliyor.

Atama Biçimlerinin Karşılaştırılmasıyla Ortaya Çıkan Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin atama biçimleri karşılaştırılması istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 6’da betimlenmiştir.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin atama biçimlerini karşılaştırmasına ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atama Sistemi (f=50)	Şeffaf Y1, Y13, Y22	3
	Adil Y7, Y13, Y16	3
	Objektif Y2, Y5, Y7, Y13, Y16, Y17, Y20, Y21, Y27, Y28	10
	Mevzuata Hakim Olma Y11, Y17, Y21, Y25, Y26	5
	Kişisel Hayatta ve Mesleki Hayatta Huzurlu Hissetme Y13, Y26	2
	Deneyim Ve Yeterlilik Ölçülemez Y3, Y9, Y14, Y19, Y20, Y24	6

	Tek Başına Yeterli Değil Y8,Y11,Y12,Y14,Y15,Y17, Y18, Y19,Y20,Y21,Y23,Y24,Y26	13
	İletişim Becerileri Ölçülemez Y6,Y9,Y11,Y14,Y19,Y20,Y24,Y25	8
	Deneyim Ölçülebilir Y10	1
	İletişim Ve Sosyal Yönü Güçlü Olanları Analiz Edebilme Y14,Y16,	2
	Yeterlilik Ölçülebilir Y14,Y16,Y18	3
Mülakat ile Atama Sistemi	Kişisel Hayatta ve Mesleki Hayatta Huzursuz Hissetme Y6, Y20, Y27	3
(f=48)	Siyasi Görüşün Etkisi Y6, Y7, Y9, Y12, Y27	5
	Objektifliği Tartışmalıdır Y3, Y5, Y7, Y13, Y20, Y24, Y27	7
	Tek Başına Yeterli Değil Y4, Y8, Y11, Y12, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y23, Y24, Y26, Y27	16
	Adam Kayırmaca Y1, Y4, Y7, Y9, Y11, Y14, Y16, Y21	8
	Süre Yeterli Değil Y3, Y22, Y24	3

Okul yöneticilerine, atama biçimlerini karşılaştırılması istenmiş Tablo 6'da içerik analizleri yapılmıştır. Temalar, sınav ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=50) ve mülakat ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=48) olarak ortaya çıkmıştır. Sınav ile atama sistemi temasına kodlanmış görüşler şeffaf (f=3), adil (f=3), objektif (f=10), mevzuata hakim olma (f=5), kişisel hayatta ve mesleki hayatta huzurlu hissetme (f=2), deneyim ve yeterlilik ölçülemez (f=6), tek başına yeterli değil (f=13) ve iletişim becerileri ölçülemez (f=8) olarak; mülakat ile atama sistemi temasına ilişkin kodlanmış görüşler deneyim ölçülebilir (f=1), iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=2), yeterlilik ölçülebilir (f=3), kişisel hayatta ve mesleki hayatta huzursuz hissetme (f=3), siyasi görüşün etkisi (f=5), objektifliği tartışmalıdır (f=7), tek başına yeterli değil (f=16), adam kayırmaca (f=28) ve süre yeterli değil (f=3) olarak ortaya çıkmıştır.

Y1: Sınav sistemi ile şeffaflık sağlanır. Mülakat ile atama deney dışı değerlendirmenin beraberinde yetersiz ve donanımsız kişilerin yanlış atamasını getirir.

Y3: Mülakat yapacak kişiler 5-10 dakikada size puanlama yapıyorsa ölçme ve değerlendirmenin sonucu tartışmaya açık olur. Sadece sınav ile yönetici ataması yapılırsa kişiler sınavda başarılı olabilir fakat yönetici yeterliliklerine sahip olmayabilir. Daha bağımsız komisyon ve daha değişken kriterler olmalı.

Y6: Sınavla atananlarda iletişim bozukluğu ve kişilik bozukluğu olan insanlarda yönetici olabilir. Mülakat ile yapılan atamalarda hep birilerine gönül borcu olan insan diye bakılır. Müdürün ve iktidarın adamı diye görülür. Bu durum kişinin hayatında mutsuzluğa neden olur.

Y7: Sınav ile atamada yöneticiler her kesimden, her görüşten her ırktan insanlar göreve gelebilir. Mülakat ile atamada ise tek tipleştirme ortaya çıkıyor. Aynı dünya görüşü, siyasi görüş, maddi ve manevi duruşu aynı olan kişiler idareci oluyor ve farklılıklar bitiyor.

Y11: Sınavla olursa mevzuat bilgisi falan olarak yeterli ancak iletişim ve beceri sıkıntısı sıkça karşılaşılan bir durumdur. Mülakat ile atama olursa adam kayırma ve yetersiz kişilerin atanması riski mevcut. İki atama sistemi de tek başına yeterli değil bana göre.

Y13: Sınavla atama sistemi daha objektif, güvenilir ve adaletli bir seçim sistemi. Okulda öğretmen arkadaşlarınız tarafından daha çabuk ve iyi kabul görüyorsunuz. Sizde kendinizi rahat hissediyorsunuz. Mülakat ile atanmada subjektif olduğu için biraz sıkıntılı.

Y14: Sadece sınav ile atanmada iletişimini ve yeterliliğini ölçemezsiniz. Sonra, iki kelimeyi yan yana getiremeyen yöneticilerle uğraş dur. Mülakat ile atanmada böyle bir sıkıntı yaşanmazken adam kayırma en çok duyulan karşılaşılan bir durum oluyor. Aslında iki sistemde eksik yönleri var.

Y16: Sınav ile seçilen yönetici hak ederek kazanmış oluyor. Adaletli bir seçim meydana geliyor. Ama tek başına yeterli mi hayır tabii ki de değil. Mülakat ile atamada ne yazık ki torpil ile atama olduğu için haksızlığa uğruyorsunuz. Ama sınav ile ölçülemeyen kişinin sosyal yönü iletişim becerileri ve yeterliliklerini ölçüyorsunuz. Elbette bu sistemde tek başına yeterli değil. Şu anda da bu sistem kör topal ilerliyor.

Y20: Şimdi sınav ile atama daha nesnel ve en azından kişinin bileğinin hakkı. Kendimi manevi olarak ve çevreye karşı iyi hissetmemi sağlıyor. Ama çok eksik yönü var. Ben nasıl bir yöneticiyim, iletişimim ve sosyal ilişkiler açısından

nasılım ölçemez. Mülakat ile ise objektiflikte sıkıntı var. Şimdi OHAL'deyiz. Fazla bir şey söylemek istemiyorum Mülakat ile atanmanın eksiklikleri ve sıkıntıları çok.

Y24: Tek sınavla atanmak kişinin yöneticilik kabiliyetlerini ölçmüyor. Mevzuat sürekli değişiyor. Zaten bu soruları hazırlayanların bile bildiğini sanmıyorum. Hele de teknoloji bu kadar gelişmiş ve bir tıkla birçok konuya ulaşabiliyorken. Mülakat da doğru bir yöntem değil. 10 dakika veya yarım saat içinde kişilerin yeterliliklerini ölçemezsiniz. Her ikisi de tek başına yeterli değil ve birçok eksikliğe sahip.

Y26: Sınavla ile atanınca çalıştığın için kanun yönetmelik biliyorsun. Çalışarak ve çabalayarak hedefine ulaştığın için iç huzurla işini rahatlıkla yapıyorsun. Tabii olarak sınav tek başına eksiklikleri var. Mülakatta ülkemiz için şaibeli bir durum ortaya çıkarmaktadır. Mülakatta yeterli değildir.

Y27: Sınav ile atamada standart eğitim ve sınavlar başarıyı her zaman başarıyı ortaya çıkarmaz. Mesela, Einstein örneği. Ama objektifliği kesin. Mülakatta objektifliği yok. Siyasi görüş etkiliyor. Sübjektif ölçülerde yapılıyor, adil değil. Sonra kişisel ve sosyal hayatınızda mutsuzluk yaşıyorsunuz. İki atama sistemi de yönetici seçimi için yeterli değildir.

Okul Yöneticilerinin Atandıkları Yöneticilik Biçimi Açısından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından öğretmenlerin nasıl etkilendiği sorulmuş ve bu duruma ilişkin görüşlerin içerik analizi Tablo 7'de betimlenmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Atandıkları Yöneticilik Biçimi Açısından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeyleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atanan Yönetici	Olumlu Görüşler Y1, Y5, Y6, Y9, Y10, Y13, Y16, Y17, Y23, Y26	10
	Olumsuz Görüşler	0
(f=11)	Fikir Sahibi Değil Y20,	1

Mülakat ile	Olumlu Görüşler Y18, Y11, Y15,	3
Atanan Yönetici	Olumsuz Görüşler Y2, Y4, Y7, Y12, Y18, Y19, Y22, Y21, Y24, Y25, Y26	11
(f=18)	Fikir Sahibi Değil Y3, Y8, Y14, Y27	4

Tablo 7’de okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından öğretmenlerin etkilenme düzeylerine ilişkin içerik analizleri yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=11) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=18) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=10), olumsuz görüşler (f=0) ve fikir sahibi değil (f=1) olarak ortaya çıkmıştır.

Y1: Pozitif geri dönütler alıyorum çünkü hak ederek bu göreve geldim. Siyasi baskı altında olmadığım için personelimle olan iletişimim daha rahat ve güvenli.

Y5: Kimsenin torpili ile gelmediğim için personelimde bunu bildiğim için sıkıntı yaşamıyorum.

Y9: Personelimin bana karşı olan davranışları olumlu yönde. Çünkü bir sınav sonucu bu göreve atanmış olduğum için saygı ve güven oluşturduğumu düşünüyorum.

Y16: Sınavla hak ederek geldiğim için kimseye kendimi borçlu hissetmiyorum. Bu da görevimi benimsememi sağlıyor. Personelimle de rahatlıkla iletişime geçebiliyorum.

Y20: Atandığım yöneticilik biçimi açısından öğretmenlerden olumlu veya olumsuz bir dönüt almadığım için durumun ne olduğu konusunda dürüst olmak gerekirse bir fikrim yok.

Mülakat ile atanan okul yöneticisi temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=3), olumsuz görüşler (f=11) ve fikir sahibi değil (f=4) olarak ortaya çıkmıştır.

Y11: Öğretmen arkadaşlarım, atama biçimiyle pek fazla ilgilenmezler. Onların ilgilendiği kendileriyle olan iletişiminiz işinize hâkimiyetiniz ve kendilerine verdiğiniz değerdir.

Y15:Öğretmen arkadaşlarımdan olumlu dönütler alıyorum. Kendi okullarından sevdikleri birinin yönetici olarak gelmesi beni önceden tanıyıp bildikleri için ilişkilerimizde rahatlık sağladı.

Y2:Müdürlüğe yeterli olmadığımı torpille müdür olmuş gözüyle bakıyorlar. Bu da beni rahatsız ediyor.

Y7:Mülakatla atanmam dolayısıyla farklı sendikalardaki öğretmenlerin bakış açısı hak etmeden bana bahşedilmiş bir görev olarak görülüyor ve yönetim süreçleri açısından sıkıntı yaşıyorum. Bütün idarecilik geçmişim ve yeterliliklerimin göz ardı edilmesine sebep oluyor.

Y19:Sistemin adamı ve partinin adamı diye görülmek beni çok yıpratıyor.

Y22:Atanma biçiminin idareciye karşı saygı ve yeterlilik algısında etkili ve belirleyici olduğunu düşünüyorum. Mülakat ile atanma bu saygıyı ortadan kaldırıyor. Okuldaki güven ortamını zedeliyor. Yeterli saygı gördüğümü düşünmüyorum.

Y21:Daha önce sınav ile atandığım bir okulda müdür iken bütün öğretmenler saygılı davranıyorlar ve hak ederek atandığımı düşünüyorlardı. Ancak mülakat ile atandığım okulda herkesin kafasında oluşan birinin adamı idi ve buraya atandı diye düşünülmektedirler.

Y3: Herhangi bir olumlu ve olumsuz durumla karşılaşmadığım için bir şey demek doğru olmaz diye düşünüyorum.

Y27: Çalıştığım personelin atama biçimimle ilgili pozitif veya negatif bir dönüt almadım. Zaten hiçbir şeye karışmayan ne dersem kabullenen ve yapan toplantıların bile gayet sakin geçtiği personellerle çalışmaktayım.

Okul Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atanma Biçimlerinin Okuldaki Yönetim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin atandıkları yönetim biçimi açısından çalıştıkları okullardaki yönetim süreçlerine ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi Tablo 8’de betimlenmiştir.

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atanma Biçimlerinin Okuldaki Yönetim Süreçlerine Etkileri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atanan Yönetici (f=11)	Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum.	
	Y1, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y13, Y16, Y17, Y20, Y23	11
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=24)	Örgütlenme ile ilgili sıkıntılar Y2, Y3, Y12, Y19, Y21, Y26	6
	Eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar Y4, Y9, Y19, Y21, Y22, Y24	6
	İletişim ile ilgili sıkıntılar Y8, Y21, Y22, Y24, Y26, Y27	6
	Emretme ile ilgili sıkıntılar Y8, Y14	2
	Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum. Y11, Y15, Y18, Y25,	4

Okul yöneticilerine atandıkları yönetim biçimi açısında çalıştıkları okullardaki yönetim süreçlerine ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=11) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=24) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=11) olarak belirlenmiştir.

Y1. Bileğimin hakkıyla geldiğim için personel tarafından kabul ve saygı gördüm. Yönetim süreçlerine dair bir sıkıntı yaşamadım ve yaşamamaktayım.

Y9. Yönetim süreçleri ile ilgili illaki bazı problemler yaşayabiliyorum. Ama bu atanma biçiminden dolayı olduğunu hiç düşünmüyorum.

Y13: Sınava dayalı atamalarda yönetici daha çabuk kabul gördüğü için yöneticinin yönetimdeki etkisi artmakta ve yönetim süreçlerinde bir sorun yaşanmamaktadır ki en azından bu atanma biçiminden dolayı olmamaktadır.

Y16: Sınav ile atandığım için personelime rahatlıkla iletişime geçebiliyorum. Yönetim süreçlerine dair bir sıkıntı yaşamıyorum. Uygulamam gereken kuralları ve kararları rahatlıkla uygulayabiliyorum.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; örgütlenme ile ilgili sıkıntılar (f=6), eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar (f=6), iletişim ile ilgili sıkıntılar (f=6), emretme ile ilgili sıkıntılar (f=2) ve hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=4) olarak belirlenmiştir.

Y3: Düşünceleri nedir bilemiyorum ama bazı personel verilen görevleri üstlenmek istemiyor ve yaptığımız çalışmaların bir parçası olmak istemiyor. Bu da olur olmaz diğer personeli de olumsuz etkiliyor.

Y8: Atanma durumuma önyargılı yaklaştıkları için iletişim konusunda sıkıntı yaşıyorum. Verdiğim emirleri mecburiyetten zoraki gönülsüzce yapıyorlar.

Y19: Bana olan tepkilerinden dolayı çalıştığım personelin genelinde bu sıkıntıyı yaşıyorum. Kendimi kabul ettirmek ve ön yargılarını kırmak zaman alacak. Tanıdıkça deneyimimi ve bu görev için yeterli olduğumu anlayacaklar. Ama şimdi birlikte bir ortak karara varıp beraber bir çalışma yapma konusunda ciddi sıkıntılarım var. Üstesinden geleceğime inanıyorum.

Y22: Mülakat ile atama sistemi yöneticiliğin kariyerini zedelemiş durumda. Personel ile aramda samimi bir ilişki yok. İletişim en olumsuz etkilendiğim durum. Bu durum örgüt kültürüne en büyük darbeyi vuruyor ve ortak bir şeyler yapmak sıkıntı oluyor. En basitinden örnek vereyim Öğretmenler günü yemeği düzenledim ve çok sayıda personele sahip olmama rağmen personelin 3'te 2'si katılmak istemedi.

Y21: Daha önce sınavla atanmış olduğumda hiçbir sıkıntı yaşamazken, mülakatla atandığım için beni partinin adamı olarak torpille gelmiş olduğumu düşündükleri bazı öğretmenlerle iletişim konusunda sıkıntı yaşıyorum. Ne desem muhalif oluyorlar. Ortak bir çalışma yapmayı imkânsız hale getiriyorlar.

Y26: Atanma biçiminden dolayı farklı sendikadan olan arkadaşlar ön yargılı yaklaştıkları için iletişim konusunda çok problem yaşıyorum. Bir çalışma

yapılacağı zaman bu arkadaşlar tepkisel olarak katılmak ve beraber çalışmamak için ellerinden geleni yapıyorlar. Tabii ki ben sadece bana tepki olarak görmüyorum bunu işten kaçmaya da çalışıyorlar bence.

Y15:Okuldaki arkadaşlar beni önceden tanıyıp bildikleri için hiçbir olumsuz durum yaşamadım. Her şey olması istenen şekilde gidiyor çok şükür.

Y18:Önce sınav ile atandım ve sonra mülakat ile atandım. Bu yüzden atandığım okulda yöneticiliğimin ilk yıllarında bazı sıkıntılar yaşadım. Fakat zamanla bir birbirimizi tanıyıp arkadaşlık ilişkileri kurarak ve deneyim ve yeterliliklerimi görmeleri dolayısıyla şu anki süreçte bir sıkıntı yaşamamaktayım.

Y25:Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum. Çünkü hiçbir etkililiği olmayan aman bana görev verilmesin başımıza iş çıkmazın, şu toplantı hemen bitsin de gidelim diye düşünen öğretmenlerle çalışıyorum. Yöneticiliğe atanma şeklimden kaynaklandığını düşünmüyorum.

Okul Yöneticilerinin Atanma Biçimlerinin Kişisel Hayatlarına Etkisine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerine atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkileri sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi Tablo 9’da betimlenmiştir.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkisi

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atanan Yönetici (f=11)	Olumlu Etki Y1, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y13, Y16, Y17, Y20, Y23	11
	Olumsuz Etki	0
	Hiçbir Etkisi Yok	0
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=22)	Olumlu Etki Y2, Y3, Y4, Y8, Y12, Y14, Y19, Y21, Y22, Y24, Y26	0
	Olumsuz Etki	11
	Hiçbir Etkisi Yok Y11, Y15, Y18, Y25, Y27	5

Okul yöneticilerine atandıkları yönetim biçiminin kişisel hayatına ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=11) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=22) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu

etki (f=11) olarak belirlenmiştir. Olumsuz etki ve hiçbir etkisi yok (f=0) olarak belirlenmiştir.

Y1:Kendi hak ve emeğim ile tarafsız atandığım için birikimim ve donanımla her anlamda olumlu ve güvenli ilerleme sağlamama yardımcı olacaktır.

Y5:Torpil olmadan atandığım için etrafımdan saygı görmekteyim.

Y17:Sınav ile hakkım olarak kazandığım için kendimi mutlu hissediyorum. Üst yöneticiler tarafından takdir edildim. İl merkezinde en yüksek sınav puanını almış olduğum içinde kendimi kanıtlamış oldum.

Y20:Aileme, çevreme ve birlikte çalıştığım personele karşı özgür hissediyorum. Saygı görüyorum.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; Olumlu etki (f=0),olumsuz etki (f=11)ve hiçbir etkisi yok (f=5) olarak belirlenmiştir.

Y2:Sınavla atandığımda daha itibar ve saygı görüyordum. Şimdi mülakatta atadığım için farklı gözle bakıyorlar. Bu bakışlardan rahatsız oluyorum.

Y3:Doğru bildiğim ilkelerden taviz vermedim. Fakat birilerinin referansıya göreve gelmesi o kişiye karşı sizi zafiyete düşürebilir. Ama şahsıma gerekirse yöneticiliği bırakırım. Sanki bir cebimde istifa dilekçem varmış gibi hareket ediyorum.

Y8:Yöneticilik alanında yeterli ve donanımlı olmama rağmen torpil ile atandı diye algılanmak beni üzmektedir.

Y22: Endişelerim vardı. Huzursuzdum. Ama zamanla bu duygudan sıyrılıp işime odaklandım.

Y11:Çalıştığım kurumda öğretmenler atanma şeklimle değil iletişim ve yaptığım işlerle ilgilendiği için olumsuz bir durum yaşamadım.

Y15:İstediğim ve tanıdığım bildiğim bir ortamda çalıştığım için atanma şeklimin bir etkisi olmamıştır.

Y25:Atanma şeklinin önemli olduğunu düşünmüyorum. Ön yargılar olabilir. Ama yaptığımız işlerle anılacağız.

Okul Yöneticilerden Farklı Görüş ve Öneriler

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların ilk ve orta dereceli okullar yöneticiliklerine (okul müdürü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı) atanacakların atanma sürecine ilişkin sorulardan farklı eklemek istedikleri farklı görüş ve öneriler sordum ve aşağıdaki cevapları aldım.

Y2: Yönetici atamasında okul müdürleri ve diğer yöneticiler sınavla atanmalı ve atanınca kadro verilmeli. Yönetici sonra ne olacak diye düşünce içinde olmamalı. Göreve layık olmayanlar varsa farklı yöntemlerle görevden uzaklaştırılabilir.

Y6: Hem sınav hem mülakat yönetici seçme için iyi olur ama tarafsızlığı yine mülakatta şüpheli olabiliyor.

Y9: Liyakat, adalet, kişilik özelliklerinin ölçümünün yapılabileceği bir ölçümde yapılabilirdi. Çünkü her şeyi biliyor olmak onları yapılabiliyor olmak değildir.

Y11:Yöneticiliğe atanacak kişiler yöneticiliği bir ayrıcalık olarak değil hizmet olarak algılamaları ve mutlaka adalet konusunda hassas olmaları lazımdır. Mülakatlarda özellikle bunun üzerine kurulmalıdır.

Y12: Yönetici atama sistemi için ne yapsalar boş. Ne yapılırsa yapılsın eleştirilecektir. Öğretmenler olarak en sevdiğiniz şey eleştirmek.

Y16: Yönetici seçme %60 oranında yazılı sınav ile olmalı ve %40 oranında da mülakatta olmalıdır.

Y17: Yönetici atamada rotasyon olmadan dört yılda bir görevlendirme yöneticilerin saygınlığını zedeliyor. Kurum aidiyetini zayıflatıyor. Performansını düşürüyor. Bundan sonra tek mülakatla sınava alınacak olmak beni rahatsız ediyor ve gururumu incitiyor.

Y19: Yönetici atama kriterlerinde dört yılda bir mülakatın gereksiz olduğunu düşünüyorum. Bu durum görevdeki başarınızı etkiliyor. Acaba görevime daha devam edebilecek miyim endişesi adaptasyonu bozuyor. Bence bu süreç daha uzun olmalı. Yani hiç olmamalı demiyorum ama hem mülakat hem sınav sekiz yılda bir olmalı.

Y21: İyi bir iradeci öğrenci öğretmen veliyi mutlu edebilen kişidir. Rastgele seçilen öğretmen, öğrenci ve veliden oluşan yönetici değerlendirmesi iki atama içinde en etkili yöntem olur. Ya da yönetici ataması %70 oranında ek 2 ve %30 oranında mülakat puanı ile yönetici ataması yapılabilir.

Y24: Okul müdürü olarak atanacaklar için birtakım kurs yapılmalı. Mülakat olacaksa kameralı sistemle on dakikalık değil bir hafta sürmeli. Okul müdürü ataması yapıldıktan sonra müdür yardımcılarının seçimi okul müdürüne bırakılmalı herkes kendi ekibini kurabilmeli.

Y26: Yönetici olarak atanacaklarda her kurum kendi ekibini oluşturmalı ve ekibiyle birlikte yönetime gelmeli. Ekibiyle birlikte yönetmeli başarı ve başarısızlık ekip üzerinden değerlendirmeli. Milli eğitim bakanı ya da hükümet kendi ekibini oluşturmalı, bakanlık taşra teşkilatı milli eğitim müdürlerini bunlar ilçe milli eğitim müdürlüklerini ilçe milli eğitim müdürleri okul müdürlerini okul müdürleri müdür yardımcılarını seçebilmelidir. Hatta okul idarecileri de kendi öğretmenlerini seçebilmelidir.

Y27: Yönetici kadrosu profesyonelleştirilmeli ve bir yönetici, eğitimini yönetici olarak almalı ve göreve başlamadan önce bir süre öğretmenlik yapmalı. Bu eğitim EYTPE' de olabilir. Yönetici çalışacağı insanları da kendi seçmeli.

Okul Yöneticisi Olarak Atanacak Öğretmenlerin Yeterliliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, öğretmenlere okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 10'da betimlenmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin okul yöneticisi olarak atanacak öğretmen yeterliliklerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Bilgi (f=45)	Mevzuat Bilgisi Ö14,Ö15,Ö17,Ö24,Ö25,Ö30,Ö32,Ö36,Ö37	9
	Liyakat Ö3,Ö4,Ö6,Ö9,Ö10,Ö12,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö22,Ö23,Ö24,Ö25,Ö26,Ö27,Ö29,Ö32,Ö38,	22
	Deneyimli Ö10,Ö12,Ö14,Ö15,Ö16,Ö24	6
	Kişisel gelişime açık olma Ö3,Ö12,Ö15,Ö22,Ö25,Ö28,Ö38,Ö41	8
Beceri (f=42)	Etik Kurallara Uyma Ö8,Ö14,Ö15,Ö40,	4
	Liderlik Ö2,Ö15,Ö30,Ö33,Ö36,Ö40	6
	Misyon sahibi olma Ö3,Ö15,Ö19,Ö28	4
	Vizyon sahibi olma Ö3,Ö9,Ö15,Ö19,Ö28	5
Tutum (f=92)	Risk alabilme Ö14,Ö15,	2
	İletişim Becerileri Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö10,Ö12,Ö13,Ö18,Ö21,Ö23,Ö26,Ö27,Ö29,Ö32,Ö33,Ö36	17
	Düzenli ve Planlı Ö14,Ö15,Ö18,Ö41	4
	Adaletli Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö17,Ö18,Ö24,Ö25,Ö26,Ö28,Ö29,Ö31,Ö32,Ö33,Ö34,Ö35,Ö39,Ö40,	26
Tutum (f=92)	Sabırlı Ö1,Ö6,Ö41	3
	Güler yüzlü Ö11, Ö14,Ö15,Ö33	4
	Tarafsız Ö3,Ö14,Ö17,Ö22,Ö23,Ö25,Ö31,Ö32,Ö35,Ö38,Ö39,Ö40,Ö41	13
	Çözüm odaklı Ö3,Ö14,Ö27,Ö36	4
	Sosyal Ö11,Ö14,Ö23,Ö24,Ö26,Ö37,	6
	Fedakâr Ö11,Ö15,Ö16,	3
	Çalışkan Ö27,Ö30,Ö31,Ö38,Ö40	5
	Hoşgörülü Ö1,Ö3,Ö4,Ö6,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö24,Ö26,Ö33,Ö34,Ö37,Ö39	14
Destekleyici Ö3,Ö5,Ö8,Ö11,Ö14,Ö24,Ö27,Ö41	8	
Fikir paylaşımında bulunan Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö13,Ö40	6	

Tablo 10’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri bilgi (f=45), beceri (f=42) ve tutum (f=92) olmak üzere 3 tema altında toplanmıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde bilgi temasında yöneticilerin deneyimli olması (f=6), liyakatli olması (f=22), mevzuat bilgisi (f=9) ve kişisel gelişime açık olması (f=8) gibi yeterlilikler ön plana çıkmaktadır.

Öğretmenlerin bu temayla ilgili görüşlerinin bazıları şu şekildedir:

Ö3:Yönetici, belli kalıplara bağlı kalmadan esnek olabilmeli. Önceliği eğitim ve öğretim olmalıdır. Bu göreve layık ve yenilikçi ve kişisel gelişime açık olmalıdır. Ayrıca, belirsizlik durumlarında problem çözücü olup son noktayı koyabilmelidir. Öğretmenleri denetleyen değil destekleyen olmalıdır.

Ö4:Benim birlikte çalışmak istediğim yönetici de aradığım en birinci özellik; görevini hakkıyla yapan liyakatli idarecilik vasfı olan bir yönetici ile çalışmaktır. Kendini ifade etme ve empati kurabilme yeteneğine sahip olabilmeli. Bazı durumlarda, çalışanlarını anlayışla karşılamalıdır.

Ö12: Donanımlı, kendini yenileyen, eleştiriye açık olmalı ve öğretmenliği unutmaması gerekiyor. İletişim becerisi yüksek olmalı. Adaletli ve hoşgörülü olmalıdır.

Ö24:Yönetici öncelikle sosyal ilişkilerinde iyi, uyumlu ve anlayışlı; her öğretmene eşit yaklaşan bir tavra sahip olmalı. Yönetmelikler ve yöneticilik konusunda tecrübeli ve yeterli olmalı.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşıldığı üzere öğretmenlerin okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde bilgi temasında yöneticilerin liyakatli olması, mevzuat bilgisi ve kişisel gelişime açık olması öğretmenler tarafından en çok aranan özellikler arasındadır.

Öğretmenlerin okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde beceri temasında yöneticilerin etik kurallara uyma (f=4),liderlik (f=6),misyon sahibi olma (f=4),vizyon sahibi olma ((f=5),risk alabilme (f=2),iletişim becerileri (f=17) ve düzenli ve planlı(f=4) gibi yeterlilikler göze çarpmaktadır.

Ö18: Yönetici liyakatli, adaletli olmalı. Görevinde titizlik göstermeli. Düzenli ve planlı olmalı. Ne yaptığını ve ne yapacağını bilmeli. Personeli ve çevresindeki diğer insanlarla nasıl iletişim kuracağını bilmeli.

Ö28:Çağın gereklerine göre bireysel olarak kendini geliştirmiş. Bilgiye ulaşma ve kullanma konusunda marifetli, eğitimin değerlerini, niteliklerini ve hedeflerini bilen ve içselleştirmiş, adil, önyargısız, eleştiriye açık ve vizyon ve

misyon sahibi bireyler olmalı. Bir grup, zümre, cemaat ve tarikat bağlantısı olmamalı.

Ö33:Liderlik vasfı olmalıdır. Belli bir süre öğretmen olarak çalışıp tecrübe sahibi olmalıdır. Karşısındakinin halini anlayacak durumda insani ilişkilerinin gelişmiş olması gerekir. Hangi zihniyette olursa olsun adil davranmalıdır. Dili yumuşak olup kırıncı üslup kullanmamalıdır.

Yukardaki belirtilen görüşlere göre okul yöneticisinin sahip olması gereken en önemli özellik iletişim becerileridir.

Tablo 10 'da ki tutum temasında adaletli (f=26),sabırlı (f=3),güler yüzlü (f=4),tarafsız (f=13),çözüm odaklı (f=4),sosyal (f=6),fedakâr (f=3),çalışkan (f=5), hoşgörülü (f=14),destekleyici (f=8) ve fikir paylaşımında bulunan (f=6) gibi yönetici özellikleri plana çıkmaktadır.

Ö5:Öncelikle adil olmalı, insan ilişkileri iyi olmalı, okulu idare ederken öğretmenlerin görüşünü almalı ve öğretmenlerin yanında durmalı destek olmalı.

Ö11:Yönetici; adil olmalı, vicdanlı olmalı, güler yüzlü olmalı, empati kurabilmeli, öğretmenlerle oturup sohbet edebilmeli, okulu kendi işyeri gibi görmemeli, mobbing uygulamamalı, öğretmenin her işine karışmamalı, fedakar olmalı sözünü dinletebilmeli ve her işi müdür yardımcısına yüklememeli.

Ö13:En önce insancıl olması gereklidir. Daha sonra adaletli, hoşgörülü, iletişim becerileri gelişmiş, alınan kararlara öğretmenleri de katabilmesi ve öğretmenliği unutmamış olması gereklidir.

Ö23:Yeterlilik ve liyakat esas olarak atanmalıdırlar. EYTP alanında yüksek lisans yapmış olmalıdırlar. Tarafsız, iletişim becerileri konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Sosyal anlamda girişken olmalıdır.

Yukarıda görüldüğü üzere yöneticilerin adaletli, hoşgörülü ve tarafsız olması en çok aranan özelliklerindendir.

En son Okul Yöneticisi Atama Biçimine (Mülakat İle Okul Yöneticisi Atama) Göre Öğretmenlerin Olumlu ve Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, öğretmenlere en son okul yöneticisi atama biçimi hakkında olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 11’de betimlenmiştir.

Tablo 11. En son okul yöneticisi atama biçimine (Mülakat ile okul yöneticisi atama) göre öğretmenlerin olumlu ve olumsuz görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Mülakat ile Atama	Deneyim ölçülebilir Ö3,Ö4,Ö27,	3
	Boş kadrolara hızlı atama Ö9,Ö22,	2
Olumlu Görüşler (f=28)	İletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme Ö3,Ö4,Ö9,Ö11,Ö19,Ö22,Ö24,Ö30,Ö32,Ö33,Ö37,Ö40, Ö41	13
	Yeterlilik ölçülebilir Ö2,Ö4,Ö23,Ö27,Ö33,Ö37	6
	Süre yetersiz Ö3,Ö13,Ö26,Ö38	4
	Adam kayırmacılık Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö16, Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö25,Ö26,Ö28,Ö29,Ö30, Ö31,Ö32,Ö33,Ö34,Ö35,Ö36,Ö38,Ö40,Ö41	33
Mülakat ile Atama	Objektifliği tartışmalıdır Ö1,Ö3,Ö6,Ö7,Ö10,Ö11,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö20,Ö22, Ö23,Ö24,Ö27,Ö29,Ö30,Ö32,Ö33,Ö36,Ö38,Ö39,Ö40, Ö41	24
	Hiçbir olumlu yanı yoktur Ö1,Ö5,Ö6,Ö8,Ö10,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18, Ö20,Ö21,Ö25,Ö26,Ö28,Ö29,Ö31,Ö34,Ö35,Ö36,Ö38, Ö39	24
Olumsuz Görüşler (f=113)	Personelin bakış açısı olumsuz Ö4,Ö6,Ö12,Ö14,Ö17,Ö18,Ö25,Ö31,Ö34,Ö37	10
	Liyakatsizlik Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö11,Ö12,Ö13,Ö18,Ö22,Ö24, Ö25,Ö26,Ö29,Ö31,Ö33,Ö34,Ö35,Ö36,Ö39	22

Tablo 11 incelendiğinde öğretmenlerin mülakat ile okul yöneticisi atama biçimine ilişkin görüşleri olumlu görüşler (f=28) ve olumsuz görüşler (f= 113) olarak temalara ayrılmıştır. Olumlu görüşler; deneyim ölçülebilir (f=3), boş kadrolara hızlı atama(f=2), iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=13) ve yeterlilik ölçülebilir (f=6) olarak gibi görüşler ön plana çıkmıştır. Tablo 10’da olumsuz görüşler temasının, süre yetersiz (f=4), adam kayırmacılık (f=33), objektifliği tartışmalıdır

(f=24), hiçbir olumlu yanı yok (f=24), personelin bakış açısı olumsuz (f=10) ve liyakatsizlik (f=22) olarak ortaya çıkmıştır.

Ö3:Yönetici adayının iletişim becerisi, yöneticilik yeterliliği, bilgi ve tecrübe birikimi daha net ölçülebilir. Ancak mülakat süresinin gereğinden kısa olması durumunda aranan nitelikler adil bir şekilde ölçülemeyebilir. Mülakatı yapan yetkililer konu hakkında yeterince deneyimli olmayabilir. Referans adı altında adam kayırma yapılabilir.

Ö4:Mülakatte yüz yüze görüşme olduğu için adayı her yönüyle değerlendirebiliriz. İdarecilik vasfı taşıyor mu? Temsil yeteneği var mı? Bilgi yükü olabilir. Ancak bunu mülakat süresince sunamayabilir. Mülakat deyince insanların zihninde torpil ve kayırma geliyor. Bu insanları ve değerlendirme kurulunu töhmet altında bırakıyor.

Ö6:Olumlu yönü yoktur. Sınava çalışmadıkları için mevzuat gibi konuları bilmeden atanıyorlar. Mülakat esnasında adil olunmayabilir. İşini bilip bilmediği ölçülemez. Mülakat olunca insanın aklına direk torpil olayı geliyor. Güvensizlik yaratıyor.

Ö11:İletişim becerileri ve sosyal yeterlilikler mülakatla ölçülebilir. Ancak mülakat demek taraflılık -yancılık demektir. Aynı sendikadan olması demektir. Yeterli bilgiye sahip olmadan idareci olmasıdır. Adil ve objektif değildir.

Ö15:Mülakat yöntemi günümüzde kişiyi değerlendirmek için değil torpil yapmak amaçlı kullanılmaktadır. Şu an hiçbir olumlu yönü olduğunu düşünmüyorum. Adil bir değerlendirme göremiyorum. Kul hakkına giriliyor. İş ehline veriniz.” hadisiyle ters düşüyor. Çalışarak, başararak, emek vererek bir yerlere gelmek yerine “adamını bul ” inancını güçlendiriyor.

Ö17:Hiçbir olumlu yönü yok. Tamamen torpilin ön plana çıkarıldığı bir atama şekli. Toplum vicdanında derin yaralar açan bir uygulama. Torpil ve adam kayırmacılığın olduğu hakkaniyetin hiçe sayıldığı bir uygulama. Öğretmenlerin idarecilere bakış açısını olumsuz etkileyen ve güven ortamını sarsan bir uygulama.

Ö18: Bize ve okullara yansıyan hiçbir olumlu yönünü görmedik. Liyakat olayı mülakat ile bitirilmiştir. Adalet yoktur. Hak eden değil adamı olan atanır görüşü yaygınlaşmıştır. Liyakat yoktur. İdareci yeterliliği, toplumsal ilişki ve diyalog kaybolmuştur. Okullarda aynı sendikadan olma ve olmama açısından personele zorluklar çıkarılmaktadır. Ayrım yapılmaktadır.

Ö25: Olumlu bir yönünün olduğunu düşünmüyorum. İşi bilmeyen kişiler tecrübesi ve yeterliliği olmayanlar torpille başa geldikleri için eğitim öğretimin kalitesi düştü ve kişiler arası güven azaldı.

Ö37: Mülakatte kişi kendini ifade etme ve öğrendiğini aktarma gibi özellikleri ortaya çıkmakta ki bu da idarecilerde olması gereken en önemli özellik. Ancak öğretmenlerin zihninde adil bir şekilde seçmenin yapılıp yapılmadığı büyük bir soru işareti bırakmaktadır.

Ö41: Sadece mevzuatı bilerek sınava giren ve başarılı olan birinin insani ilişkileri, iletişim becerileri zayıf olabilir. Bu özellikler ancak mülakat ile ölçülebilir. Ancak siyasi çıkarlar ve sendikal gücü olanların idareci olması en olumsuz sonucuydu.

Okul Yöneticisi Atama Biçimlerinin Karşılaştırılmasıyla Ortaya Çıkan Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticisi atama biçimlerinin karşılaştırılması istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 12’de betimlenmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin okul yöneticisi atama biçimlerinin karşılaştırmasına ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atama Sistemi (f=125)	Şeffaf Ö1,Ö2,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö12,Ö13,Ö16,Ö23,Ö24,Ö25,Ö34,Ö38	15
	Adil Ö1,Ö2,Ö6,Ö8,Ö9,Ö10,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö25,Ö28,Ö31,Ö35,Ö39,Ö40	22
	Objektif Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö24,Ö25,Ö27,Ö29,Ö31,Ö33,Ö35,Ö36,Ö38,Ö39,Ö40,Ö41	33

	Mevzuata Hakim Olma Ö1,Ö8,Ö9,Ö16,Ö22,Ö24,Ö25,Ö41	8
	Yeterlilik Ölçülebilir Ö1,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö16,Ö18,Ö19,Ö22,Ö32,Ö34,	14
	Deneyim Ve Yeterlilik Ölçülemez Ö2,Ö3,Ö4,Ö23,Ö27,Ö33,Ö37	7
	Tek Başına Yeterli Değil Ö2,Ö3,Ö4,Ö14,Ö18,Ö19,Ö21,Ö26,Ö27,Ö28,Ö30,Ö32,Ö36,	13
	İletişim Becerileri Ölçülemez Ö2,Ö3, Ö9,Ö11,Ö19,Ö22,Ö24,Ö30,Ö32,Ö33,Ö37,Ö40,Ö41	13
	Deneyim Ölçülebilir Ö3,Ö4,Ö27	3
	İletişim Ve Sosyal Yönü Güçlü Olanları Analiz Edebilme Ö2,Ö3,Ö9 Ö11,Ö19,Ö22,Ö23,Ö24,Ö30,Ö32,Ö33,Ö37, Ö40,Ö41	14
Mülakat ile Atama Sistemi	Yeterlilik Ölçülebilir Ö2,Ö3,Ö4,Ö23,Ö27,Ö30,Ö33,Ö37,	8
(f=112)	Siyasi Görüşün Etkisi Ö1,Ö2,Ö14,Ö16,Ö17,Ö21,Ö29,Ö34,Ö36	9
	Objektifliği Tartışmalıdır Ö1,Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö20,Ö2 2,Ö23,Ö24,Ö27,Ö29,Ö30,Ö32,Ö33,Ö35,Ö36,Ö37,Ö38,Ö39, Ö40,Ö41	29
	Tek Başına Yeterli Değil Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö15,Ö19,Ö26,Ö27,Ö28,Ö30,Ö32,Ö36,	12
	Adam Kayırmaca Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö16, Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö25,Ö28,Ö29,Ö30,Ö31,Ö32,Ö33 Ö34,Ö35,Ö36,Ö38,Ö40,Ö41	34
	Süre Yeterli Değil Ö1,Ö2,Ö3,	3

Öğretmenlerden, okul yöneticisi atama biçimlerini karşılaştırılması istenmiş Tablo 12’de içerik analizleri yapılmıştır. Temalar, sınav ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=125) ve mülakat ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=112) olarak ortaya çıkmıştır. Sınav ile atama sistemi temasına kodlanmış görüşler şeffaf (f=15), adil (f=22), objektif (f=33), mevzuata hakim olma (f=8), deneyim ve yeterlilik ölçülemez (f=14),tek başına yeterli değil (f=7) ve iletişim becerileri ölçülemez (f=13) olarak; Mülakat ile atama sistemi temasına ilişkin kodlanmış görüşler deneyim ölçülebilir (f=3)iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=14), yeterlilik ölçülebilir(f=8), siyasi görüşün etkisi (f=9), objektifliği tartışmalıdır (f=29), tek başına yeterli değil (f=12), adam kayırmaca (f=34) ve süre yeterli değil (f=3) olarak ortaya çıkmıştır.

Ö3:Tek başına sınavla yönetici atamasının kişilerin yeterliliklerini ölçme açısından yeterli olmadığını düşünüyorum. Atamalar sınav ve mülakat olarak iki

basamaktan oluşabilir. Yönetici adayının iletişim becerilerini ancak mülakat ile ölçebilirsiniz. Referans adı altında adam kayırmacılık yapılabilir. Mülakatlar bu konuda ehil olmayan kişiler tarafından yapılma riski vardır ve mülakat süresi yeterli değildir.

Ö7:Yönetici seçme sınavla olmalıdır. Çünkü objektif ve sonuçlar şeffaftır. Herkes hak ettiğini alır. Bence yeterlilikler sınav ile ölçülebilir. Mülakatla yönetici atamaların objektif olduğuna inanmıyorum. Mülakat ile atamada yanlı davranışlar söz konusu olabileceğinden yeterlilikler göz önüne alınamayacaktır.

Ö12:Sınavla yönetici seçme şeffaf, adil ve objektiftir. Mülakat ile atamalar yanlı yapıldığı için hak etmeyen insanlar hak etmedikleri pozisyonlara çok kolay şekilde geliyor. Taraflı olduğunu ve adil olmadığını düşünüyorum.

Ö13:Sınavla atamanın daha adaletli ve objektif olduğunu düşünüyorum. Sonuçta, sonuçlar açık. Kişi aldığı puanla hakkıyla bulunduğu konuma geliyor. Mülakatla atanmanın adaletli olduğunu düşünmüyorum. Liyakate önem verilmiyor. Adam kayırmaca rahat bir şekilde yapılabilir. Mülakatla atanan yöneticilerin hakkıyla buldukları konuma geldiklerini düşünmüyorum.

Ö18:Sınavla atama yöntemi tam manası ile yeterli olmamasına rağmen liyakat açısından bir takım kriterler karşılanabiliyordu. Mülakat ile atama yöntemi liyakat ve adalet kavramını ortadan kaldırmış ve dolayısıyla eğitime büyük bir darbe vurmuştur. Hak eden değil adamı olan atanır durumuna getirmiştir.

Ö19:Sınav ve mülakat ikisi de tek başına olması yetersiz. Sınav nesnel ve adildir. Bazı yeterlilikleri ölçebilirsiniz. Mesela, mevzuat bilgisi gibi. Ancak, iletişim becerilerini ve vizyonunu ölçemezsiniz. Mülakat buna imkân verir ancak taraflı seçim yapılırsa liyakatsiz kişilerin görev gelmesine imkân verdiği için biz öğretmenleri zor durumda bırakır.

Ö23:Mülakat ile atamada gözlenebilir yetenekleri ölçebilirsiniz. Birebir iletişim kurulacağından gerekli yeterlilikler daha somut bir biçimde anlaşılır. Objektif değildir. Değerlendirmeler kişisel olacağından sübjektif sonuç ortaya çıkar.

Sınav ile atama sonuçları açık ve net olduğu için daha adaletli görünse de bazı yeterlilikleri ve iletişim becerilerini ölçmekte yeterli değildir.

Ö24:Sınav ile yönetici seçme objektif ölçütler ile sonuçları açık olsa da ancak bilgi ve yönetmelik yönünden yeterliliği ölçülebilir. Mülakat ile atamada bilgi ölçülemez. Yeterlilikler değerlendirilemez. Kişinin sosyal yönü ve iletişim becerileri gibi yeterlilikleri konusunda bilgi sahibi olunabilir.

Ö33:Sınav ile atama ne kadar objektif olsa da sınavı kazanamayacak ancak yeterli deneyim ve iyi iletişim becerilerine sahip deneyimli yöneticilerin seçimine mülakat ile atama imkân verir. Ne yazık ki mülakat ile yönetici atamanın en olumsuz yönü hakkaniyet ve yeterlilik esaslarını çoğu zaman dikkate alınmayarak belirli siyasi ve ideolojik görüşler çerçevesinde değerlendirmelerin yapılmasıdır. Mevcut atama sistemlerinin ikisi de tek başına yeterli değil. Sınav ve mülakat yapılmalı. Ancak değerlendirmeler bağımsız kurullarca belli ölçütlere bağlı olarak yapılması daha uygun ve adil olur.

Ö33:Her iki atama biçimin de olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Sınav ile atama ne kadar objektif sonuçlar verse de ataması yapılan kişide liyakat, liderlik ve iletişim vasfı gibi yeterlilikler olmayabilir. Mülakat ile atamalarda eğer uygun bir kıstas kullanıldı ise olumlu yönleri vardır. Vatanın varlığını, birliğini, çıkarlarını koruyacak, vatana ihanet etmeyecek eğitim noktasında idealist kişilerin seçimi için mülakat önemlidir. Ama mülakat ile atama da liyakat değil de eş dost veya aynı zihniyetin olması ön planda tutulursa deva devadan geçer dert getirir. Mülakat ile atama adam kayırmayı getirebilir.

Okul Yöneticilerinin Atandıkları Yöneticilik Biçimi Açısından Öğretmenlerin Mesleki Açından Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere, okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından öğretmenlerin mesleki açıdan nasıl etkilendiği sorulmuş ve bu duruma ilişkin görüşlerin içerik analizi Tablo 13’de betimlenmiştir.

Tablo 13. Yöneticilerinin Atandıkları Yöneticilik Biçimi Açısından Öğretmenlerin Mesleki Açından Etkilenme Düzeyleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atanan Yönetici (f=10)	Olumlu Görüşler Ö9,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö22,Ö23	8
	Olumsuz Görüşler Ö3	1
	Fikir Sahibi Değil Ö7,	1
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=32)	Olumlu Görüşler Ö2,Ö3,Ö4,Ö8,Ö10,Ö16,Ö27,Ö30,Ö31,Ö33,Ö37,Ö41	12
	Olumsuz Görüşler Ö1,Ö5,Ö6,Ö11,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21, Ö24, Ö25,Ö28,Ö29,Ö32,Ö36,Ö39,Ö40,	17
	Fikir Sahibi Değil Ö7,Ö26,Ö38	3

Tablo 13 'de okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından öğretmenlerin mesleki açıdan etkilenme düzeylerine ilişkin içerik analizleri yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=10) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=32) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=8),olumsuz görüşler (f=1) ve fikir sahibi değil (f=1) olarak ortaya çıkmıştır.

Ö3:Sınavla atanan yöneticim iletişim becerilerinin ve sosyal ilişki kurabilme becerileri açısından yeterli olmadığını düşünüyorum. Mülakat ile atanan yöneticimiz daha yenilikçi ve iletişime açık olması beni mesleğimi icra ederken huzurlu hissettiriyor.

Ö12:Yöneticimiz sınavla atandığı için hak ederek ve emek vererek geldiği için saygı duyuyorum. Mesleki kendimi rahat hissettiğim bir ortamda çalışıyorum.

Ö13:Bulunduğu konuma hakkıyla geldiğini düşündüğüm için iyi hissediyorum. Yöneticime ve icraatlarına saygı duyuyorum.

Ö23:Yöneticimiz tarafsız ve disiplinli olduğu için benzer yönlerde öğretmenlerden beklemektedir. Okuldaki iş ve işlemlerin zamanında yapılması konusunda gerekli özeni gösterdiğinden daha titiz ve disiplinli bir ortamda çalışmaktayım ve bu durumdan da oldukça memnunum.

Mülakat ile atanan okul yöneticisi temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=12),olumsuz görüşler (f=17) ve fikir sahibi değil (f=3) olarak ortaya çıkmıştır.

Ö1:olumsuz etkilenmekteyim. Bizi tanımak için pek çaba sarf etmemekte. Yöneticilikle ilgili bilgi sahibi değil ve yeterli değil. Ancak araştırma yapma gereği de duymuyor.

Ö6:Belirli bir özelliği olmayan bir yönetici ile çalışıyorum. Adil davranmıyor. Empati kurmuyor ve eşitsizliklere sebep oluyor. Öğretmenler arasında bile sorunlar yaşanmasına sebep oluyor.

Ö8:Yöneticimizin atanma şekli değil öğretmenlerine nasıl davrandığı önemli. Yöneticimizle mesleki açıdan bir sıkıntı yaşamamaktayım. Olumlu ve iletişimi güçlü biri.

Ö11: Ne yazık ki yöneticimiz ayrımcılık yapıyor. Öğretmenler arası ilişkilerin bozulmasına sebep oluyor. Egosu yüksek olduğu için Farklı sendikadan olan öğretmenleri ayırıyor. Okulda mobbing uyguladığını ve söylediğim diğer nedenlerden dolayı okula gitmek istemiyorum.

Ö18:Bir defa atanan yönetici görevde olduğu sürece kendisini idareciliğe seçen sendikanın müdürü ve idarecisi gibi davrandığı için kurum kültürü ve öğretmenler arası iletişimi yaralamıştır. Bununla birlikte okuldaki tüm külfet ve ağır sorumluluklar diğer sendikadan olan öğretmenlere nimet sayılacak durumlarda kendisi ve kendi gibi düşünen sendika üyelerine yöneliktir.

Ö21:Torpille geldikleri izlenimi saygı duyma noktasında sıkıntıya yol açıyor. Güvensizlik meydana getiriyor. Aleyhimizde bir şey yapar mı diye beni çok düşündürüyor.

Ö24:Tecrübe yönünden zayıf olması öğretmeni uğraştırıyor. Okulda ki sistem yapboz tahtasına döndü. Yönetmelik bilgisi eksikliği de olumsuz durumlar ortaya çıkarıyor.

Ö27:Atanan yöneticiler genelde iletişime önem veren kişiler olduğu için mesleki açıdan olumlu etkilendiğimi söyleyebilirim. Eski yöneticimiz tabir yerinde burnundan kıl aldırılmazdı. Bu da ister istemez mesleki gelişimimizi olumsuz etkilemekteydi.

Ö28:Ayrımcılık, kargaşa, kayırma, sahiplenme ve reddetme gibi pek çok olumsuzluğa yol açmakta ve öğretmenlerin başta psikolojisini, enerjisini ve verimliliğini etkilemektedir.

Ö35: Bir grubu daha fazla ön plana çıkarırken diğer grup ne kadar çalışırsa çalışsın çaba gösterirse gösterebilir değeri bulmuyor. Mesleği icra etmemize neden olan şevkimizi kırıyor.

Ö37:Yönetişimizin atanma şekli beni olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü hem sosyal, hem iletişim hem de bilgi yönünden donanımlı biri.

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atanma Biçimlerinin Okuldaki Yönetim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere, okul yöneticilerinin atandıkları yönetim biçimi açısından çalıştıkları okullardaki yönetim süreçlerine ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi Tablo 14’de betimlenmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetici olarak atanma biçimlerinin okuldaki yönetim süreçlerine etkileri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atanan Yönetici (f=8)	Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum. Ö7,Ö9,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö23	8
	Örgütlenme ile ilgili sıkıntılar Ö1,Ö5,Ö6,Ö8,Ö28,Ö34,Ö36,Ö40	8
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=50)	Eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar Ö4,Ö5,Ö17,Ö18,Ö20,Ö25,Ö35,Ö36,Ö39	9
	İletişim ile ilgili sıkıntılar Ö6,Ö11,Ö20,Ö28,Ö31,Ö34,Ö36,Ö40	8
	Emretme ile ilgili sıkıntılar Ö11,Ö25,Ö34,Ö36	4
	Karar verme ve Denetleme ilgili sıkıntılar Ö1,Ö5,Ö8,Ö17,Ö19,Ö24,Ö31,Ö36,	8

Öğretmenlere, okul yöneticilerinin atandıkları yönetim biçimi açısından okullardaki yönetim süreçlerine ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=8) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=50) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=8) olarak belirlenmiştir.

Ö7:İdarecimiz öğretmenlerini örgütleme ve birleştirme sürecinde yeterlidir.

Ö12:Yöneticimiz, işin ehli olduğu için yönetim süreçleri açısından bir sıkıntı yaşamamaktayım. Kendisini yeterli buluyorum.

Ö13:Okul müdürümüz ve müdür yardımcılarımız yeterli donanıma sahip olduklarından yönetim süreçlerinde hiçbir sıkıntı yaşanmamakta her şey olması gerektiği gibidir.

Ö22:Yöneticimiz yeterli bilgiye sahip ve yeniliklere açık. Yönetim ile gerekli görev paylaşımını öğretmenlerle yaparak bizleri çalışmalara ve kararlara dahil etmektedir.

Ö23:Okuldaki disiplin ve idari yönetimin etkili yürütülmesine idarecimizin büyük katkısı vardır.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; örgütleme ile ilgili sıkıntılar (f=8),eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar (f=9),iletişim ile ilgili sıkıntılar (f=8),emretme ile ilgili sıkıntılar (f=4), karar verme ve denetleme ilgili sıkıntılar (f=8), ve hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=13) olarak belirlenmiştir.

Ö1:Karar verme ve denetleme konularında problem yaşanmaktadır. Okulda örgütleme konusunda problem yaşanmaktadır.

Ö3:Yöneticilerin öğretmenlerin istek ve önerilerine daha açık olduğunu düşünüyorum. Eğitim öğretim anlamında daha araştırmacı ve yenilik peşinde

arayış içinde olduklarını düşünüyorum. Ancak bazen yöneticilerimiz hala bazı konularda sabit fikirli olabiliyorlar ve fazla talepkar olabiliyorlar.

Ö5: Karar verme sürecinde tek başına değil öğretmen ve yöneticilerle birlikte beraber olamamaktadır. Öğretmenleri örgütleme ve birleştirme konusunda yetersiz kalmaktadır.

Ö6: Taraflı davranıyor. Açık görüşlü değil. Olaylara sadece kendi açısından bakıyor. İletişimi zayıf ve öğretmenleri motive edemiyor. Aksine motivasyonlarını kırıyor. Destek değil köstek oluyor.

Ö8: Yöneticimizle planlama ve okul içi eğitim ile ilgili süreçlerde sıkıntılar yaşıyoruz. Karar aşamasına dahil edilmeme ve müdürlüğü sadece denetlemeden ibaret görmesi de cabası.

Ö10: Çalışma arkadaşlarına her yönden takım koçu oluyor ve koordinasyon ve karar verme yetilerini güçlü buluyorum.

Ö18: Okulda işleyiş ve öğretmenler arası koordinasyon bozulmuş ve öğretmenler ayrıştırılmıştır.

Ö20: ders dağılımında bazı öğretmenlere karşı iyi bazalarına karşı olumsuz davranıyor. Tek taraflı dinleyerek herkesi dinlemiyor. Adalet ögesi çok uzak.

Ö21: Kişisel yönden olumlu bir çizgisi olduğu için bizim için pek bir olumsuzluk yaşanmamaktadır. Genel olarak başarılı diyebilirim.

Ö27: Yönetici eğitim ve öğretimin beynidir. Yönetici bir liderdir. Yöneticimiz, çok yeterli olmasa da elinden geleni yapmaktadır.

Ö28: İki arada bir derede kalmış. Sağlıklı karar alma sorunu var. Enerjisini, kısır çekişme ve kabul edilme meselesine harcıyor. Torpil algısının yarattığı sorunlarla mücadele etmek zorunda. Bu durumda yönetim işlerinin aksamasına yol açıyor

Ö33:Yöneticilerin seçiminde titiz davranılıp liyakat sahibi kişiler seçilmiş olduğu için okulumdaki yönetim süreçlerine de etkileri olumlu olmaktadır. Ama bunun tam tersi de olabilirdi.

Ö39:Okul müdürü beraberinde atandıkları okul müdür yardımcılarını da doğrudan etkileyerek okulun kaderini tamamen etkilemektedir. Beni en rahatsız eden durum öğretmenler arası koordinasyonu sağlayamamalarıdır.

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Atanma Biçimlerinin Kişisel Hayatlarına Etkisine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere, okul yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkileri sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi Tablo 15’de betimlenmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkisi

Temalar	Kodlanmış Görüşler	F
Sınav ile Atanan Yönetici (f=8)	Olumlu Etki Ö12,Ö13,Ö14	3
	Olumsuz Etki	0
	Hiçbir Etkisi Yok Ö7,Ö15,Ö16,Ö22,Ö23	5
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=33)	Olumlu Etki Ö3,Ö9,Ö27,Ö33,Ö41	5
	Olumsuz Etki Ö10,Ö11,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö24,Ö25,Ö29,Ö38	11
	Hiçbir Etkisi Yok Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö26,Ö28,Ö30,Ö31,Ö32,Ö34,Ö35, Ö36, Ö37,Ö39,Ö40	17

Öğretmenlere, okul yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=8) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=33) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; Olumlu etki (f=3) olarak belirlenmiştir. Olumsuz etki (f=0) ve hiçbir etkisi yok (f=5) olarak belirlenmiştir.

Ö12:Olumsuz bir etkisi olmamıştır. Kendimi rahat hissettiğim bir yönetici ile çalışıyorum.

Ö13:Okulda mutlu olduğum için kişisel hayatımda da çok mutluyum.

Ö16:Yönetimle ilgili bir sıkıntım yok ve kişisel hayatıma da olumlu ve olumsuz bir etkisi yok.

Ö23:Kişisel hayatıma hiçbir etkisi olamaz. İş yerinde olan iş yerinde kalır.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; Olumlu etki (f=5),olumsuz etki (f=11)ve hiçbir etkisi yok (f=17) olarak belirlenmiştir.

Ö3:Yeni nesil idarecilerle daha rahat iletişim kurup kendimi daha rahat ifade edebiliyorum. Bu da kişisel hayatımda olumlu etki yaratıyor.

Ö10:Yüksek motivasyon bir öğretmenlerin her şeyidir. Yöneticiler mülakatla seçildiğinde tarafsızlık olmayacağından ruhsal etkileri illaki kişisel sosyal hayatımı etkilemeye devam edecektir.

Ö11:Mülakatla atanan müdürüm beni öğretmenlikten soğuttu. Sebep farklı sendika ve kılık-kıyafet ve hayata bakış açılarımızdı. Belki de bir bayan olarak branşımdı.

Ö18:Okulda daha önce çalışırken zevk alarak severek çalışırken şu an okula dahi gelmek istemiyorum.

Ö21:adil bir süreçle gelmedikleri için saygı duymakta zorlanıyorum. Toplumda güvensizlik, itibarsızlık duygusu meydana getiriyor.

Ö25:Şahsi yönden davranması zümre içinde karışıklıklara sebep olmuştur. Ders dağılımı ve kişiye hakkının verilmesi konusunda hakkaniyetli davranılmamıştır. Tecrübe ve bilgilerimiz değerlendirilmemiştir. Bu durum beni üzmektedir.

Ö27:Yaptığım çalışmaların idareciler tarafından takdir edilmesi her zaman çalışma azmimin ve şevkinin artmasına yol açmıştır. Çalışanla çalışmayan kesinlikle ayırt edilmeli.

Ö28:Ben işime bakarım. Kişisel hayatımı etkileyemez. Atamaları engelleyemiyorsan değiştiremiyorsan çalıştığım kurumda herkesin işini yapmasından yanayım. Kimin nasıl geldiğinden ziyade kimin ne yaptığıyla

ilgilenirim. Yasalara uygun bir biçimde işini gücünü yapmakta olan herkese karşı sağlıklı bir iletişim mesafesindeyim.

Ö29:İş hayatımda yaşadığım olumsuz ve olumlu durumlar benim kişisel hayatımı etkiliyor.

Ö31:Herhangi bir etkisi olamaz. Okulda olup biten okulda kalır. Dedikodu öğretmene yakışmaz.

Ö33:Yöneticilerimin adil ve kişilerin özel ihtiyaçlarına önem vererek görevlendirme yaptıkları ve ders dağılımında yine bunu dikkate almaları kişisel hayatımı olumlu olarak etkilemektedir

Ö38:Adalet ve uygun çalışma şartları olmadığı ortamlarda müzik ve sanat dersleri öğretmenlerinin işi çok zordur. Bu anlamda etkinliklerimi yapacak süreç ve ortamı bulmakta çok zorlanıyorum. İş hayatımda yaşadığım sıkıntılar özel hayatımı da etkilemektedir.

Öğretmenlerden Farklı Görüş Ve Öneriler

Öğretmenlere, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların ilk ve orta dereceli okullar yöneticiliklerine (okul müdürü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı) atanacakların atanma sürecine ilişkin sorulardan farklı eklemek istedikleri farklı görüş ve öneriler sordum ve aşağıdaki cevapları aldım.

Ö9:Kesinlikle mülakat ile atama biçimi kaldırılıp, yerine eskiden olduğu gibi sınav ile atama getirilmelidir.

Ö13:Sınav ve mülakat ile atama yapılmalı. Mülakatta hakkaniyetli davranılmalı ama maalesef ülkemizde bu pek adaletli olmuyor.

Ö17:Sınav puanı esas alınarak belli bir kısmı mülakat puanından oluşması sağlanarak bir seçme hazırlanabilir.

Ö21:Yöneticilikte hem sınav hem mülakat olmalı. Sınavda yüksek puan alanlar mülakata çağırılmalı. Mülakat komisyonuna her kurumun görevlendirdiği bir yönetici, bir müfettiş, sendikalardan temsilci, mecliste grubu olan partilerden bir

temsilci bulunmalı. Bu heyet gözlemci olmalı. Mülakata gelen kişi zarfını seçmeli ve verdiği cevaplar kayda alınmalı. Aldığı puan komisyon önünde söylenmeli. Bir listeye puan eklenmeli. Bütün mülakata girenlerin aldığı puanların listesi oradaki heyetçe imzalanarak ıslak liste o gün hemen asılmalı. Böylece torpilin önüne geçilmiş olur. Toplumda oluşan güven sorunu aşılmış olur.

Ö25:Eğitim yönetimi alanında yüksek lisansı olmalı. Psikoloji alanında yeterli bilgiye sahip olmalı ve mevzuat ve sınav bilgisine sahip olmalı.

Ö30:Bana göre en ideal atama şekli bilimsel ölçeklere göre hazırlanmış ideal bir yazılı sınav akademisyenler, bağımsız kuruluşlar veya temsilcileri tarafından oluşturulan bağımsız, hakkaniyet ölçüleri göz önünde bulunduran bir sözlü mülakat sisteminin ideal bir atama şekli olabileceğini düşünüyorum.

Ö33:Okul yöneticilerinin en az ilmi yeterliliği kadar insani ilişkilerinin de değerlendirilmesi gerekir. Çalıştığı okullarda çalıştığı kişilere isimsiz anket yapıp hakkındaki yorumlarda göz önünde bulundurulmalıdır.

Ö41:Objektif kriterler terk edilmediği sürece mülakat iyi bir seçmedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, yönetici seçme ve yetiştirme ile ilgili hala çoğunluk tarafından kabul gören bir seçme ve yetiştirme sistemi oluşturulamamıştır. Balcı (2008), Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan beri eğitim yöneticisi seçme ve yetiştirmede dört temel yönelimden bahseder:

- (1) 1970'lere dek çıraklık modeli,
- (2) 1970'lerde eğitim bilimleri modeli ve
- (3) 1999'da sınav modeli,
- (4) 2004'ten sonra keyfilik modeli.

Balcı (2008), çıraklık modelinde 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinin öngördüğü “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” anlayışının uygulandığını; çıraklık modelini, eğitim sistemimizin merkezîyetçi anlayışının doğal bir sonucu olarak görmenin mümkün olduğunu; 1970'lere dek Milli Eğitim Bakanlığı örgütlerinde yöneticilik yapanların çoğunun belki de % 90'larının Pedagoji Bölümü mezunu olduklarını; bu tarihten sonra da yetenek, tecrübe ve başarı ölçütleri yerini siyasal tercihlerin aldığını ileri sürmüştür. Eğitim Bilimleri Modelinin, özellikle de 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi yetiştirmede etkin bir yol olarak belirtildiğini öne süren Balcı (2008), eğitim bilimleri modeli kapsamında yetiştirilen adayların istenilen görevlere getirilmedikleri, bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirildiklerini ifade etmiştir.

Sınav modeli ise, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan MEB'e bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelikle uygulanmaya başlamıştır. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yeterli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına katılmışlardır. Sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik bir hizmet içi eğitim programına alınmış, başarılı olanlar beş yıl geçerliği olan yöneticilik sertifikası almışlardır (Balcı, 2008). Balcı (2008) Keyfilik modeli olarak nitelendirdiği en son atama biçimiyle, 1999 tarihinde getirilen okul müdürlüğü giriş sınavı ve izleyen 120 saatlik yetiştirme programı kaldırılmıştır. En son gelişme olarak 2014 görevlendirme yönetmeliğiyle de

okul müdürlerinin atanmasının kural ve standardı olmadığı bir noktaya dönülmüş olduğunu belirtmektedir.

Yaygın olan bu görüşten dolayı ve 4 yılı dolmakta olan mülakat ile atanmış yöneticilerimize ve onlarla çalışma imkânı bulan ğretmenlere Balcı'nın (2008) Keyfilik modeli olarak nitelendirdiği bu seçme sistemi hakkında bazı sorularak sorarak yöneticilerin ve öğretmenlerin memnuniyet seviyesi, sistemin işlerliği ve eğitimciler tarafından asıl beklenen yönetici seçme hakkında bilgi sahibi olduk.

Öğretmenlerin kişisel bilgilerinden elde edilen verilere göre geneli sınav ve mülakat ile atanmış yönetici ile çalışmışlar. Okul yöneticilerin de çoğunluğu önceden sınav sistemiyle de atanmış olduklarını belirttiler.

Öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelttiğimiz ilk sorumuzda okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Elde edilen veriler öğretmenlerde de ve yöneticilerde de hemen hemen aynı sonuçları vermiştir. Öğretmenler bilgi temasında yöneticilerin liyakatli ve mevzuata hakim olmasını isterken yöneticiler de liyakat ve deneyim özelliklerinin olmasını çoğunluk olarak istemişlerdir. Öğretmenler ve okul yöneticilerinde beceri temasında iletişim becerileri en çok aranılan özellik olarak öne çıkmaktadır. Ancak ğretmenlerin tutum temasındaki görüşlerinde öne çıkan özellikler büyük çoğunlukla adaetli, hoşgörülü ve tarafsızlık gibi yeterlikler öne çıkarken, yöneticilerde sosyal beceriler öne çıkmaktadır.

Aıkalm (1998), çağdaş okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri ve bilgi alanlarını su şekilde sıralamıştır:

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik zellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,

- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış yöneticidir.

Seçim işleminin önemli bir boyutunu oluşturan aday özellikleri, kültür biçimlerine, seçicilere göre farklı algılanmaktadır. Örneğin; gelişmiş ülkelerde zekâ, sağlık, yaratıcılık, dayanıklılık, kararlılık, dürüstlük, enerji, güvenilirlik, esneklik, cesaret, inandırıcılık, nesnellik, bilgi, beceri, güdü vb. yeterlikler aranırken, başka bazı ülkelerde belli sosyal veya politik gruplara ait olma, boyun eğme, suskunluk, edilgenlik, daha az zeki olma gibi özellikler daha geçerli olabilmektedir (Başar, 2000, s. 138).

Okul yöneticilerine yönetici olarak atandıkları atanma şeklinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Elde edilen veriler kapsamında sınav ile atamansa mülakat ile atama ile ilgili daha çok olumlu görüş belirten okul yöneticisi olmuştur. Sınav ile atama ile ilgili olumlu görüş teması altında öne çıkan görüş emeklerinin karşılığı olduğu için kendini çalıştığı mevkide huzurlu hissettiklerini belirten okul yöneticileri olurken mülakat ile atama temasının altında öne çıkan olumlu görüşler yeterliliğin mülakat ile ölçülebildiği ancak atanacak yöneticileri töhmet altında bırakmayacak tarafsız ve donanımlı kişiler tarafından uygulanması gerektiğini ve kendi takım arkadaşlarını seçerek verimli çalışma imkanı bulunduğunu belirten yönetici görüşleri olmuştur.

Altın ve Vatanartıran (2014, s. 24)'de yaptığı çalışmasında yönetici seçme sürecinde mülakat yapılmasının yöneticinin kişilik özelliklerinin insani ilişkilerinin, hitabet yeteneğinin, temsil kabiliyetinin ve yönetici yeterliliklerinin görülmesi açısından çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, mülakat yaparken objektif seçmeden ayrılacağı ve torpil endişesini ve dedikodularını önlemek amacıyla mülakatın tarafsız bir kurul tarafından yapılması gerektiği özellikle vurgulanmıştır.

Sınavla okul yöneticisi atamasına ait öne çıkan olumsuz görüşler sınav ile seçme sisteminin tek başına yeterli olmadığı mevzuat bilgisinin ölçülebildiği ama iletişim becerileri, deneyim ve yeterliliğin ölçülemediğini ve teori ile pratik arasında çok fark yaşandığını genç yönetici adaylarının sınavı kolaylıkla başarabildiğini ama bu alanda

deneyimli okul yöneticilerinin sınavı genç adaylar kadar başaramadığını ve sınavla ölçülemeyen deneyim ve yeterlilik gibi becerilerin göz ardı edilmesine sebep olduğunu belirtmişlerdir. Mülakat ile okul yöneticisi atamada öne çıkan olumsuz görüşlerde personelin bakış açısının olumsuz olmasından dolayı okul yöneticilerinin yaşadığı hoşnutsuzluk ön plana çıkmaktadır. Mülakatın objektif ölçütlere bağlı olarak yapılmadığı adam kayırmacılığın yaşanmasına bağlı olarak liyakate önem verilmediği okul yöneticileri tarafından öne çıkan görüşler olmuştur.

Ada (1994, s. 4)'te yaptığı çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı'nın sözde mevzuata uygun olarak liyakat ilkesine uygun olarak yönetici ataması yaptığını ancak uygulamada ise siyasi tercihlerin ön planda olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin alanda yeterlilik seviyesine bakılmaksızın atamalarının yapılmasına sebep olmakta ve eğitim sisteminin sorunlarını ağırlaştırmaktadır. Siyasi tercihlere göre yapılan atamalar sonucunda, örgüt havasını etkileyen çatışmalar ortaya çıkmakta olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlere en son okul yöneticisi atama biçimi hakkında olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuş ve okul yöneticilerinin belirttiği görüşlerle hemen hemen aynıdır. Öğretmenler, mülakat sistemi ile iletişim becerileri ve sosyal özellikleri analiz edilebileceğini ve yeterliliklerin ancak mülakat ile ölçülebileceğini belirtirken mülakatta siyasi baskılar ve adam kayırmaca gibi olumsuzlukların işin içine dahil olduğunu düşündükleri için objektif kriterler ve tarafsız kurullar tarafından seçme yapılmadığı için sonuçların objektif olmadığı ve liyakatin göz ardı edildiği görüşü ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, bu sebeplerden dolayı mülakat sisteminin yarardan çok zarar getirdiğine inandığı için hiçbir olumlu yanı olmadığını düşünen öğretmenlerde çoğunluktadır.

Çamur (2003, s. 8)'de yaptığı çalışmada, liyakat ilkesinin, atamalarda tarafsızlık ve eşitlik sağlayarak, siyasi atama mekanizmasının oluşmasını önleyecektir. Örgütün zayıflamasına, siyasi grupların örgüt üzerindeki informal kontrol ve baskısına sebep olan bu mekanizma, üst basamak yöneticileri arasında değişmeyi de beraberinde getirdiğinden devlet yapısına da zarar vermektedir. Liyakat ilkesi dikkate alınarak siyasi müdahalelerin önüne geçilebileceğini belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden atama biçimlerinin karşılaştırılması istenmiştir. Okul yöneticileri; sınav ile atama biçimin şeffaf, adil ve objektif olmasının yanı sıra mevzuata hakim olma ve kişisel ve mesleki hayatta huzur getirmesine rağmen deneyim, yeterlilik ve iletişim becerilerinin sınav sistemi ile ölçülemediğinden sınav sisteminin tek başına yeterli bir ölçme şekli olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin sınav ile atama biçimi hakkındaki görüşleri hemen hemen okul yöneticilerinin görüşleri ile örtüşür seviyededir. Aynı şekilde, sınav ile atama biçimin şeffaf, adil ve objektif olmasının yanı sıra mevzuata hakim olma ve yeterliliğin sınavla ölçülebileceğini belirtirken iletişim becerilerinin sınav ile ölçülemeyeceğini ve bu yüzden tek başına yeterli olmadığı konusunda okul yöneticilerinin görüşü ile uyum içindedir.

Mülakat ile atama biçiminde okul yöneticileri, deneyim ve yeterliliğin ölçülebilir olmasının yanı sıra iletişim becerileri ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edilebilirken mülakat süresinin yeterli olmaması, siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için mülakat ile okul yöneticisi seçmenin objektifliğini kaybettiğini ve bu yüzden yönetici adayları kendilerini mesleki ve sosyal hayatında huzursuz hissettiğini ve bu sebeplerden ötürü yönetici seçme sistemi olarak tek başına yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul yöneticisi atama biçimleri hakkında yöneticilerle aynı görüşleri paylaşmışlardır. Deneyim ve yeterliliğin ölçülebilir olmasının yanı sıra iletişim becerileri ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edilebilmesine rağmen mülakat süresinin yeterli olmaması, siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için mülakat ile yönetici seçmenin objektifliğini kaybettiği için yönetici seçme sistemi olarak tek başına yeterli olmadığını sınavın yönetici seçiminde yine de en güvenilir ve adil seçim olduğu ortaya çıkmaktadır.

Altın ve Vatanartıran (2014, s. 22-24)'te; okul yöneticisi seçme sürecinde yazılı sınav olmasının güvenilirliği, objektifliği, adil bir yerleştirmeyi sağladığı belirlenmiş. Sınavların, siyasi müdahaleleri ve adam kayırmanın önüne geçtiği ayrıca mevzuat konusunda bilgi sahibi olunmasında ve okul yöneticisinin bilmesi gereken temel bilgileri ölçtüğü düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Dezavantajları olmasına rağmen objektif ve en güvenilir ölçütün sınav olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetici seçme sürecinde mülakat yapılmasının okul yöneticisinin kişilik özelliklerinin, insani

ilişkilerinin, hitabet yeteneğinin, temsil kabiliyetinin ve yönetici yeterliliklerinin ölçülmesi açısından önemli olduğu belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin atandıkları yöneticilik biçimi açısından öğretmenlerin nasıl etkilendiği sorulmuş ve sınavla atanan yöneticiler; hak ederek geldiklerini düşündükleri için ve personel tarafından da aynı şekilde görüldüğü için tek başına yetersiz olsa bile sınav ile okul yöneticisi seçme sisteminde siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca gibi olumsuz etkiler olmadığı için sınav ile okul yöneticisi seçme sistemi ilgili olumlu görüşler yoğunlukta iken mülakat ile atama sisteminde mülakat ile atanan okul yöneticilerinin personelin durumdan etkilenme düzeyi ile ilgili olumsuz görüşler baskındır. Okul yöneticilerinin personeli, siyasi grupların yönetici seçme sistemine etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için kurumlarına atanan yöneticilere bu açıdan bakmakta ve yaklaşmakta olduğu görüşündedirler. Aynı biçimde, öğretmenler sınavla atanan yöneticilerle ilgili olumlu görüşler yoğunlukta iken mülakat ile atanan yöneticilerin personelin durumdan etkilenme düzeyi ile ilgili olumlu görüşler olsa da olumsuz görüşler baskındır.

Celep (2000, s. 51), okul yöneticilerinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişim söz konusu olur. Çevresiyle ve çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilen okul yöneticilerinin kurumlarının daha verimli olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlerin, sınavla atanan okul yöneticilerinin çabuk kabul gördüğü için okuldaki yönetim süreçlerine hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirterek olumlu etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır. Aynı şekilde, sınav ile atanan okul yöneticilerin okuldaki yönetim süreçlerinde hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirterek olumlu etkisi olduğu verilerden elde edilmiştir. Ancak, öğretmenlerin, mülakat ile atanan okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde; örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, emretme, karar verme ve denetleme ile ilgili sıkıntılar yaşadıklarını belirtmelerinin yanı sıra öğretmenlerin bir kısmı hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Mülakatla atanan okul yöneticileri yönetim süreçlerinde; atama sistemine olan ön yargıdan dolayı örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve emretme ile ilgili sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Acar (2002, s. 320-321)'de personel boyutu, örgütsel yapı boyutu ve iş ve işlemlerin yapılması olarak ayırmış eğitim yöneticilerinden beklenen davranışlar ve yeterlilikleri bu başlıklar altında sıralamıştır.

Personel Boyutunda:

- Eğitim yöneticisinin; yönetim bilgisine, becerisine ve deneyimine sahip olması, ulusal ve evrensel ölçekte hizmet üretmesi, her türlü siyasal görüşe ve inanca "eşit uzaklık" ya da "eşit yakınlıkta" olması
- Liyakatli, başarılı, demokrat, yaratıcı, katılımcı, etkin, saygılı, dürüst, bilgili, üretken, öğrenen, örgütü ile birlikte öğrenen, uygun söz söyleme yerine doğru söz söylemeyi her koşulda yeğleyen nitelikleri taşıması gerekmektedir.

Örgütsel Yapı Boyutunda:

- Hazırlanan yönetmelik ve yönergelerle personelin karar ve yönetim süreçlerine katılımını sağlayacak şekilde örgüt yapısında yeni oluşumlara yer verilmesi,
- Ortak aklın kullanımına özen gösterilmesi,
- Geniş bir yelpazeden katılımın olabileceği kurulların oluşturulmasına olanak sağlanması,
- Geniş katılımlı kurullarla, bireylerin ve grupların kendi gelecekleri üzerinde daha fazla söz sahibi olmaları ve sistemin açık hale getirilmesi gerekmektedir.
- İş ve İşlemlerin yapılmasına ilişkin kurulmuş olan sistemin, gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayıcı yönde yenilenmesi, sürekli geliştirilmesi,
- Bu kapsamda mutlaka sağlıklı bir iş analizi ve buna bağlı olarak da personel boyutunda iş tanımlarının yapılması,
- İş tanımları ve her yönetim pozisyonunun; amacı, hedefleri, yapacağı faaliyetler, standartlar, zaman çizelgesi vb. bilgi başlıklarını içeren "yıllık iş planları" uygulamasının geliştirilerek sürdürülmesi,

- Eğitimin tüm paydaşlarının istek, beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda yürütülen çalışmaların etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesi gerekmektedir.” olarak belirtmiştir.

Yöneticilere atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkilerinin sorulmasından elde edilen verilerden sınav ile atanan yöneticiler olumlu görüşler belirtirken mülakat ile atanan yöneticiler siyasi grupların yönetici seçme sistemine etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri ve çevrelerindeki insanların böyle düşündüklerini bilip inandıkları için genelde olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkilerinin sorulmasından elde edilen verilerden sınav ile atanan yöneticilerle çalışan öğretmenler olumlu görüşler ve hiçbir etkisi olmadığını belirtirken mülakat ile atanan yöneticilerle çalışan öğretmenler çoğunlukla kişisel ve mesleki hayatını birbirinden ayırdığını söyleyerek kişisel hayatına hiçbir etkisi olmadığını, geri kalan kısmı ise siyasi grupların yönetici seçme sistemine etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri ve inandıkları için olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Okul Yöneticilerinin eklemek istedikleri görüş ve önerilerde öne çıkan görüşler: 4 yılda bir görevlendirme olmasının kurum aidiyetine zarar verdiği ve yöneticiliğin güvencesinin olmamasının yöneticileri rahatsız ettiğini, mülakat sistemi ile seçim yapılmaya devam edildiği sürece adam kayırmaca ve siyasi görüşün etkisi her zaman olacağı için adil bir sistem olmayacağı, okul müdürlerinin kendi çalışabileceği takım arkadaşlarını kendisinin seçmesinin kurumdaki performansını olumlu etkileyeceğini, yönetici kadrosunun profesyonelleştirilmesi gerektiği, okul yöneticilerinde öğretmenlik deneyimi aranması gerektiği, okul yöneticisi olarak atananlara yöneticilik alanında eğitim verilmesi gerektiği, hatta EYTPE alanında yüksek lisans eğitimi alanlar arasından okul yöneticisi seçilmesi gerektiği ve yönetici seçmede sınavın mutlaka yapılması gerektiği ve sınav puanı oranının mülakattan fazla olması gerektiği ve deneyim ve yeterliliklerin ölçümü içinde objektif ölçütler belirlenerek tarafsız kurullar tarafından mülakat yapılmasının yanı sıra Ek 2 diye okul yöneticilerinin belirttiği ödül, ceza, eğitim gibi özellikleri içeren değerlendirme formunun da yönetici seçme sistemine katılması gerektiği gibi görüş ve öneriler belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin eklemek istedikleri görüş ve önerilerde öne çıkan görüşler: okul yöneticisi seçmede sınavın mutlaka yapılması gerektiği ve sınav puanı oranının mülakattan fazla olması gerektiği ve deneyim ve yeterliliklerin ölçümü içinde objektif ölçütler belirlenerek tarafsız kurullar tarafından mülakat yapılması olmuştur.

Okul Yöneticileri ve öğretmenlerin görüş ve önerilerinde belirttikleri üzere yöneticilik görevinin meslek olarak kabul edilmemesi ve öğretmenliğe ek bir olarak görülmesi sorunun asıl kaynağıdır. Eğitim sistemimizde okul yöneticiliğinin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin ayrıştırılamaması olmuştur. Bu yüzden “Öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına” yol açmıştır (Bursalıoğlu, 2005, s. 15).

Kaya (1999, s. 314-316)’a göre ise; yöneticiliğin meslekleşmesini sağlayacak atama modellerinin, siyasi etkilerden uzaklaştırılması için yönetmelik yerine, yasalara bağlanarak uygulanması gerekmektedir. Buna bağlı olarak okul yöneticiliği mesleğinde aşağıdaki gelişmeler sağlanabilecektir:

- Yönetici olmanın koşulu, yöneticilik eğitiminden geçmiş olmak ilkesi ve yöneticilik eğitimi ilişkisi geleneği geliştirecektir.
- Eğitim ve okul yöneticiliği meslekleşecek ve meslek kuruluşu olarak işlevleri geliştirecektir.
- Politikacılar, eğitim ve okul yöneticilerini atamalarda etkilerini yitirecekleri için, yöneticilerin politikacılara ödeyeceği borçları kalmayacaktır.
- Atama ve yükselmelerde siyasi tercihler, yalnızca görevin gerektirdiği yöneticilik eğitimi düzeyinden geçmiş olan, aynı yeterlikteki adaylar arasından seçim yapmakla sınırlı kalacaktır.
- Siyasal partilere değil, devlete hizmet eden yönetici kadrosu oluşacaktır.
- Atama ve meslekte ilerleme, yöneticilerin hizmet içinde yetiştirmeye bağlanması, tembelliğe, yetersizliğe, siyasi kayırmalara prim veren son derece geri ve yanlış politikalara son verecektir.
- Kademe ve derece ilerlemesi için beklenen yılların yerini, gösterilen başarının alması yöneticiliğin statü ve saygınlığını artıracaktır.

- Amatör eğitim yöneticilerinin yerini profesyonel eğitim yöneticileri alacaktır. Eğitim yöneticilerinin yönetim alanındaki bilgisizliklerinden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel sorunlar giderilecektir.
- Bu gelişmeleri, özgürlükçü demokrasinin ve sağlıklı kalkınmanın gerektirdiği nitelikte insan gücü yetiştiren eğitim düzeyinin oluşması izleyecektir.

Kaya'nın (1999, s. 314-316)' da belirttiği gibi yöneticiliğin meslek olarak kabul edilmesinin düzenli bir yönetici seçme sistemini oluşturabileceği yönetici ve öğretmenlerin görüş ve önerileri ile bağdaşmaktadır.



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, bulgulardan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmanın alt amaçları göz önünde bulundurularak verilmiştir.

- Katılımcı öğretmenler, bilgi temasında okul yöneticilerinin liyakatli ve mevzuata hâkim olmasını isterken yöneticiler de liyakat ve deneyim özelliklerini öncelikli olarak istemiştir. Deneyimin özellikle en az 5 yıl öğretmenlik deneyimi olması gerektiğini belirtmişlerdir.
- Katılımcı öğretmenler ve okul yöneticileri beceri temasında iletişim becerileri en çok aranan özellik olarak öne çıkmaktadır.
- Katılımcı öğretmenlerin tutum temasındaki görüşlerinde öne çıkan özellikler büyük çoğunlukla adaletli, hoşgörülü ve tarafsız olma gibi yeterlikler öne çıkarken, okul yöneticilerinin sosyal yönden girişken olmasını beklemektedir.
- Katılımcı okul yöneticilerine yönetici olarak atandıkları atanma şeklinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Elde edilen veriler kapsamında sınav ile atanma yerine mülakat ile atama ile ilgili daha çok olumlu görüş belirten yönetici olmuştur. Sınav ile atama ile ilgili olumlu görüş teması altında öne çıkan görüş emeklerinin karşılığı olduğu için kendini çalıştığı mevkide huzurlu hissettiklerini ve sınav ile atanmanın şeffaf, adil ve objektif olduğunu düşündükleri için personelin bakış açısının olumlu olduğunu belirten yöneticiler olurken mülakat ile atama temasının altında öne çıkan olumlu görüşler yeterliliğin, deneyimin ve iletişim becerilerinin mülakat ile ölçülebildiği ancak atanacak yöneticileri töhmet altında bırakmayacak tarafsız ve donanımlı kişiler tarafından objektif kriterlere bağlı olarak uygulanması gerektiğini ve kendi takım arkadaşlarını seçerek verimli çalışma imkânı bulduğunu ve boş kadrolara hızlı atama yapılabileceğini belirten yönetici görüşleri olmuştur.

- Katılımcı okul yöneticileri sınavla atamaya ait öne çıkan olumsuz görüşler de sınav ile seçme sisteminin tek başına yeterli olmadığı mevzuat bilgisinin ölçülebildiği ama iletişim becerileri, deneyim ve yeterliliğin ölçülemediğini ve teori ile pratik arasında çok fark yaşandığını genç yönetici adaylarının sınavı kolaylıkla başarabildiğini ama bu alanda deneyimli yöneticilerin sınavı genç adaylar kadar başaramadığını ve sınavla ölçülemeyen deneyim ve yeterlilik gibi becerilerin göz ardı edilmesine sebep olduğunu belirtmişlerdir. Mülakat ile atamada öne çıkan olumsuz görüşlerde personelin bakış açısının olumsuz olmasından dolayı yöneticilerin yaşadığı hoşnutsuzluk ön plana çıkmaktadır. Mülakatın objektif ölçütlere bağlı olarak yapılmadığı adam kayırmacılığın yaşanmasına bağlı olarak liyakate önem verilmediği yöneticiler tarafından öne çıkan görüşler olmuştur.
- Katılımcı öğretmenlere en son okul yöneticisi atama biçimi hakkında olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri ve yöneticilerin belirttiği görüşlerle hemen hemen aynıdır. Öğretmenler, iletişim becerileri ve sosyal özellikleri mülakat sistemi ile analiz edilebileceğini ve yeterliliklerin ancak mülakat ile ölçülebileceğini belirtirken mülakatta siyasi baskılar ve adam kayırmaca gibi olumsuzlukların bu sürece dâhil olduğunu düşündükleri için objektif ölçütler ve tarafsız kurullar tarafından seçme yapılmadığı sürece sonuçların objektif olmadığı ve olmayacağı ayrıca liyakatin göz ardı edildiği ve edileceği görüşü ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, bu sebeplerden dolayı mülakat sisteminin yarardan çok zarar getirdiğine inandığı için hiçbir olumlu yanı olmadığını düşünen öğretmenlerde çoğunluktadır.
- Katılımcı okul yöneticilerine ve öğretmenlere atama biçimlerinin karşılaştırılması istenmiştir. Okul yöneticileri; sınav ile atama biçiminin şeffaf, adil ve objektif olmasının yanı sıra mevzuata hâkim olma ve kişisel ve mesleki hayatta huzur getirmesine rağmen deneyim, yeterlilik ve iletişim becerilerinin sınav sistemi ile ölçülemediğinden sınav sisteminin tek başına yeterli bir ölçme şekli olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin sınav ile atama biçimi hakkındaki görüşleri hemen hemen okul yöneticilerinin görüşleri ile örtüşür seviyededir. Aynı şekilde, sınav ile atama biçiminin şeffaf, adil ve objektif olmasının yanı sıra mevzuata hâkim olma ve yeterliliğin sınavla ölçülebileceğini

belirtirken iletişim becerilerinin sınav ile ölçülemeyeceğini ve bu yüzden tek başına yeterli olmadığı konusunda yöneticilerin görüşü ile uyum içindedir.

- Mülakat ile atama biçiminde okul yöneticileri, deneyim ve yeterliliğin ölçülebilir olmasının yanı sıra iletişim becerileri ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edilebilirken mülakat süresinin yeterli olmaması, siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için mülakat ile okul yöneticisi seçmenin objektifliğini kaybettiğini ve bu yüzden yönetici adayları kendilerini mesleki ve sosyal hayatında huzursuz hissettiğini ve bu sebeplerden ötürü yönetici seçme sistemi olarak tek başına yeterli olmadığını belirttiler. Öğretmenlerin okul yöneticisi atama biçimleri hakkında yöneticilerle aynı görüşleri paylaşmışlardır. Deneyim ve yeterliliğin ölçülebilir olmasının yanı sıra iletişim becerileri ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edilebilmesine rağmen mülakat süresinin yeterli olmaması, siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için mülakat ile okul yöneticisi seçmenin objektifliğini kaybettiği için okul yöneticisi seçme sistemi olarak tek başına yeterli olmadığını sınavın okul yöneticisi seçiminde yine de en güvenilir ve adil seçim olduğu ortaya çıkmaktadır.
- Katılımcı okul yöneticilerine atandıkları yöneticilik biçimi açısından öğretmenlerin nasıl etkilendiği sorulmuş ve sınavla atanan yöneticilerle; hak ederek geldiklerini düşündükleri için ve personel tarafından da aynı şekilde görüldüğü için tek başına yetersiz olsa bile sınav ile okul yöneticisi seçme sisteminde siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca gibi olumsuz etkiler olmadığı için sınav ile yönetici seçme sistemi ilgili olumlu görüşler yoğunlukta iken mülakat ile atama sisteminde mülakat ile atanan okul yöneticilerinin personelin durumdan etkilenme düzeyi ile ilgili olumsuz görüşler baskındır. Okul yöneticilerinin personeli, siyasi grupların yönetici seçme sistemine etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için kurumlarına atanan yöneticilere bu açıdan bakmakta ve yaklaşmakta olduğu görüşündedirler. Aynı biçimde, öğretmenler sınavla atanan okul yöneticileriyle ilgili olumlu görüşler yoğunlukta iken mülakat ile atanan yöneticilerin personelin durumdan etkilenme düzeyi ile ilgili olumlu görüşler olsa da olumsuz görüşler baskındır.
- Katılımcı öğretmenler, sınavla atanan yöneticilerinin çabuk kabul gördüğü için okuldaki yönetim süreçlerine hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirterek olumlu

etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır. Aynı şekilde, sınav ile atanan okul yöneticilerinin okuldaki yönetim süreçlerinde hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirterek olumlu etkisi olduğu verilerden elde edilmiştir. Ancak, öğretmenlerin, mülakat ile atanan okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde; örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, emretme, karar verme ve denetleme ile ilgili sıkıntılar yaşadıklarını belirtmelerinin yanı sıra öğretmenlerin bir kısmı hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Mülakatla atanan okul yöneticileri yönetim süreçlerinde; atama sistemine olan ön yargıdan dolayı örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve emretme ile ilgili sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

- Katılımcı okul yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkilerinin sorulmasından elde edilen verilerden sınav ile atanan yöneticiler olumlu görüşler belirtirken mülakat ile atanan okul yöneticileri siyasi grupların yönetici seçme sistemine etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri ve çevrelerindeki insanların böyle düşündüklerini bilip inandıkları için genelde olumsuz etkilendikleri için olumsuz görüş belirtmişlerdir.
- Katılımcı öğretmenlere, okul yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkilerinin sorulmasından elde edilen verilerden sınav ile atanan yöneticilerle çalışan öğretmenler olumlu görüşler ve hiçbir etkisi olmadığını belirtirken mülakat ile atanan okul yöneticileriyle çalışan öğretmenler çoğunlukla kişisel ve mesleki hayatını birbirinden ayırdığını söyleyerek kişisel hayatına hiçbir etkisi olmadığını, geri kalan kısmı ise siyasi grupların yönetici seçme sistemine etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri ve inandıkları için olumsuz görüş belirtmişlerdir.
- Katılımcı okul yöneticilerinin eklemek istedikleri görüş ve önerilerde öne çıkan görüşler: 4 yılda bir görevlendirme olmasının kurum aidiyetine zarar verdiği ve yöneticiliğin güvencesinin olmamasının yöneticileri rahatsız ettiğini, mülakat sistemi ile seçim yapılmaya devam edildiği sürece adam kayırmaca ve siyasi görüşün etkisi her zaman olacağı için adil bir sistem olmayacağı, okul müdürlerinin kendi çalışabileceği takım arkadaşlarını kendisinin seçmesinin kurumdaki performansını olumlu etkileyeceğini, okul yöneticisi kadrosunun profesyonelleştirilmesi gerektiği, yöneticilerde öğretmenlik deneyimi aranması gerektiği, yönetici olarak atananlara yöneticilik alanında eğitim verilmesi gerektiği, hatta EYTPE alanında yüksek lisans eğitimi alanlar arasından okul

yöneticisi seçilmesi gerektiği ve yönetici seçmede sınavın mutlaka yapılması gerektiği ve sınav puanı oranının mülakattan fazla olması gerektiği ve deneyim ve yeterliliklerin ölçümü içinde objektif ölçütler belirlenerek tarafsız kurullar tarafından mülakat yapılmasının yanı sıra Ek 2 diye okul yöneticilerinin belirttiği ödül, ceza, eğitim gibi özellikleri içeren değerlendirme formunun da yönetici seçme sistemine katılması gerektiği gibi görüş ve öneriler belirtmişlerdir.

- Katılımcı öğretmenlerin eklemek istedikleri görüş ve önerilerde öne çıkan görüş: okul yöneticisi seçmede sınavın mutlaka yapılması gerektiği ve sınav puanı oranının mülakattan fazla olması gerektiği ve deneyim ve yeterliliklerin ölçümü içinde objektif ölçütler belirlenerek tarafsız kurullar tarafından mülakat yapılması olmuştur.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre şu önerilerde bulunulabilir:

- İlk olarak okul yöneticiliği mesleği yönetmelik yerine yasa ile profesyonelleştirmeli ve okul yöneticisi seçme ve atama süreci genel çoğunluğun memnuniyetini gözeten ve okul yöneticilerinin de beklentilerini karşılayacak bir sisteme kavuşturulmalı ve işlerlik kazandırılmalıdır.
- Okul yöneticiliğine atanacaklarda yönetici adaylarının kurumun ihtiyaçlarını anlayabilecek seviyede öğretmenlik deneyimi aranmalıdır.
- Okul yöneticilerinde bulunması gereken deneyim, liyakat, insan ilişkileri ve iletişim becerileri gibi özelliklerin ölçümünde objektif kriterler belirlenmeli ve mesleki yeterlilik ile ilgili ölçütler göz önüne alınarak bir atama politikası oluşturulmalıdır.
- Okul yöneticiliğine seçilecek yöneticilere mutlaka sınav yapılmalıdır.
- Okul yöneticisi seçme sistemi % 60 alınacak şekilde sınav, % 30 alınacak şekilde mülakat ve % 10 alınacak şekilde Ek2 diye adlandırılan kişinin ödül, ceza, deneyim, eğitim gibi yeterliliklerin dikkate alındığı bir form ile değerlendirme yapılmalıdır.
- Eğitim kurumlarına okul yöneticisi atamalarında mülakat değerlendirilmesinin; adam kayırma, politik görüşe göre seçme vb. olumsuzluklarında önüne geçilebilmesi için Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak kurullarca

yapılmalıdır. Bu tür uygulamalarla mülakat sınavından duyulan objektifliği tartişmalı ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığına ilişkin endişelerin giderilmesi gereklidir.

- Eğitim kurumlarına atanacak okul yöneticilerinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlere öncelik tanınmalıdır.
- Okul yöneticisi seçme sınavında başarılı bulunan adaylara göreve başlamadan önce iletişim becerileri ve pratikte kullanabilecekleri dersleri içeren eğitim yönetimi programı düzenlenmeli ve bu konuda bakanlık ve üniversiteler işbirliği yapılmalıdır.
- Okul yöneticileri atamaları yapıldıktan sonra kendi takım arkadaşı olabilecek ve verimli çalışabileceğine inandığı müdür yardımcılarını seçebilmelidir.
- Kurum aidiyetinin gelişmesine imkan verebilmek için okul yöneticileri kurumlarında en az 4 yıl çalışmalı ve aynı okulda devamını isteyen yöneticiler objektif değerlendirme kriterlerinden oluşan bir ölçüt ile mesai arkadaşları tarafından değerlendirilerek %70 'in üzerinde memnuniyet sağlayan ve başarı gösteren okul yöneticilerinin kurumlarında görevlerine devam etmelerine izin verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002, Mayıs). *21. Yüzyıl eğitim yöneticileri nasıl yetiştirilmeli*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği* (4. Basım), Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* (4.Baskı), Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Ada, S. (1997). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde MEB-Üniversite işbirliği*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ada, S. ve Baysal, Z.N. (2009). *Eğitim Yapıları ve Yöneticileri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış* (1. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Âdem, M. (1997). *Eğitim planlaması*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Alkan, C. (1977). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi dergisi (KEFAD)*,15(2),Ağustos, 17-35.
- Arslan, H .(2002, Mayıs). *Okul Müdürlüğünü Geliştirme Programları*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (1988). Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21 (1-2), 435-448.
- Balcı, A. (1999, Kasım). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu, Ankara.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 181-209.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş.(2002, Mayıs). *Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Başar, H. (2002). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası, s.13.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bennis, W. ve Nannus, B. (1985). *Leaders: The Strategy For Taking Change*. NewYork: Harper&Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148. Erişim adresi: http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık..
- Cresswell, J,W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri. Beş yaklaşıma göre Nitel araştırma ve araştırma Deseni*.(M. Bütün ve S.B. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitap.
- Çamur, E. (2003). *Türkiye’de Cumhuriyet Döneminden 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelenk, S. (2002, Mayıs). *Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.

- Çelik, V. (2002, Mayıs). *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çınkır, Ş. (2002, Mayıs). *İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Dewight, W. (1984). *Administrative State: A study of the Political Theory of American Public Administration*. Newyork: Holmes&Merer.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, H.ve Nevzat, G. (1988). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- European Comission Eurydice. *Management and other education staff of Denmark*. Erişim Adresi:https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Denmark:Management_and_Other_Education_Staff
- European Comission Eurydice. *Management and other education staff of France*. Erişim Adresi:https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/France:Management_and_Other_Education_Staff
- Güler, A., Halıcıoğlu, M.B. ve Taşpınar, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, T. ve Gözütok, D. (2000). Öğrenme-öğretme kuram ve yöntemleri. *Yönetici adaylarının eğitimi semineri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi(Kuramsal ve Uygulamalı)*. Konya: Mikro Basım, yayın ve Dağıtım.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Işık, H. (2002, Mayıs). *Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Kalaycı, N. (2000). Öğretme-öğrenme süreçleri. *Yönetici adaylarının Eğitimi semineri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.
- Kalkandelen, A. H. (1985). *Yöneticilerin Yetiştirilmesi Ve Geliştirilmesi*. Amme İdaresi, 18 (2),107.
- Karip, E. (2004). *Yönetim Biliminin Alanı Ve Kapsamı. Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaya, Y.K. (1984). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kepekçi, K, Y. (2000). *İnsan Hakları Eğitimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği. (1973). Resmi Gazete (14.06.1973). Sayı: 1739
- MEB. (1981). *Onuncu Millî Eğitim Şûrası*. Erişim Adresi:
https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165120_10_sura.pdf
- MEB. (1982). *On Birinci Millî Eğitim Şûrası*. Erişim Adresi:
https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf
- MEB. (1987). *Yöneticiler Seminer Notları* (Teftiş Kurul Başkanlığı). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1993). *On Dördüncü Millî Eğitim Şûrası*. Erişim Adresi:

https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf

Millî Eğitim Bakanlığı Ders Kitapları Ve Eğitim Araçları Yönetmeliği (1). (1995). Resmî Gazete (29.5.1995). Sayı: 22297

MEB. (1996). *On Beşinci Millî Eğitim Şûrası*. Erişim Adresi:

https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf

MEB. (1999b). *On Altıncı Millî Eğitim Şûrası*. Erişim Adresi:

https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165513_16_sura.pdf

Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği. (2001). Resmî Gazete (17.4.2001). Sayı: 24376

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge. (2003). Tebliğler Dergisi (Ağustos 2003). Sayı: 2551

Millî Eğitim Bakanlığı Öğrencileri Yetiştirme Kursları Yönergesi. (2004). Tebliğler Dergisi (Nisan 2004). Sayı: 2559

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2006). Tebliğler dergisi (02.05.2006). Sayı: 2584

MEB. (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi, ilk ve orta öğretim kurumları ders dağılım çizelgesi*. Erişim Adresi: <http://talimterbiye.mebnet.net/duyurular/2006-07/AnailkortaDersDagilimi.pdf>

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği. (2007). Resmî Gazete (19. 01. 2007). Sayı: 26408

MEB. (2010). *On Sekizinci Millî Eğitim Şûrası*. Erişim Adresi:

https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf

Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014). Resmî Gazete (26.07. 2014). Sayı: 29072

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. (2014a). Resmî Gazete (10 Haziran 2014). Sayı: 29026

MEB. (2014b). *On Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası*. Erişim Adresi:

<http://www.memurlar.net/haber/492505>

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2016). Resmi Gazete (28.10.2016). Sayı: 29871

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği. (2017). Resmî Gazete (8 Haziran 2017). Sayı: 30090

Memduhoğlu, H. ve Yılmaz, K. (Ed.). (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegema yayınları.

Mialeret, G. (2010). *Eğitim Bilimlerinin Gelişimi*. (H. Izgar ve M. Gürsel, Çev.). Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

Okçu, V. (2011). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler Ve Öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37) 244-266. Erişim Adresi:

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068431/5000063493>.

Özdemir, H. (Ed.). (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.106.

Özden, Y. (Editör).(2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özgüven, İ.E. (2000). *Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. Ankara: PDREM Yayınları.

Patton, M.Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (M. Bütün ve S.B. Demir, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.

Pehlivan, İ. (2000). *Okul-Çevre İlişkileri, (Yönetici Adaylarının Eğitimi Ders Notları)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Peker, Ö. (1994). *Yönetici Eğitimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Smylie, M.A.ve Crowson,R.L. (1993). Principal Assesment Under Resutruacted Governance, *Peabody Journal of Education*, 68(1), 68-84.

Şahin, N. (2002). Eğitim Yöneticisi Adaylarının Eğitim Yöneticiliği Sınav Başarı Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (31), 430-443.

Erişim Adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/108464>

Şimşek, H. (2003, Mayıs). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye için Çıkarımlar*. Eğitimde Yansımalar: VII. “Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme” Ulusal Sempozyumu, Ankara.

Şişman M. ve Turan, S. (2002, Mayıs). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.

Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Wenn,G. (1968). *İnsan Eğitim ve İş*. (H.Taymaz, Çev.). Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.

Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Tekışık, H. (1993). Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Milli Eğitim Akademisi, *Çağdaş Eğitim*, Yıl 18, 192: 1 – 5.

Türkkorur, A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları*.

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türkmenoğlu, G. (2015). *Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları*. (Yüksek lisans tezi).Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Edirne.

Yıldırım, A. ve Şimşek, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim, Y. (Ed.). (2007). *Nitel Araştırma? Neden? Nasıl? Niçin?*. Ankara: Detay Yayıncılık.



EKLER

EK-1. Veri Toplama Aracı

YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Görüşme Tarihi:

Görüşme Yeri:

Değerli Meslektaşım,

10 Haziran 2014 tarihinde yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile yönetici atamaları Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşan sözlü sınav ile komisyon kararları oy çokluğu ile alınmaya başlanmıştır. Bu tarihten önce yönetici atama sınavı yapılmakta ve sınav puanı göz önüne alınarak yönetici atama yapılmaktaydı. Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların ilk ve orta dereceli okullar yöneticiliklerine (okul müdürü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı) atanacakların atanma sürecine ilişkin siz değerli öğretmenlerimizin görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla bir tez çalışması hazırlamaktayım.

Araştırmamın ilk bölümünde kişisel bilgiler; ikinci bölümünde ise araştırmamın konusu olan “Milli Eğitim Bakanlığı okul yönetici atama türlerinin öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçlerine üzerine etkileri” belirlemek amacıyla planlanan araştırmada sizin de görüşlerinizden faydalanmak istiyorum. Görüşme sırasında vereceğiniz yanıtlar sadece araştırma amacıyla kullanılacak olup herhangi bir kurum ya da kişilerle paylaşılmayacaktır.

Cevaplarınızla araştırmama vereceğiniz destekten dolayı ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için çok teşekkür ederim.

İnayet SAYAN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Tez öğrencisi ve İngilizce öğretmeni

Yönetici Kişisel Bilgileri

1. Cinsiyetiniz nedir?

1.() K 2.() E

2. Yaşınız kaçtır?

1.() 25 yaş ve altı 2.() 26-30 yaş 3.() 31-35 yaş 4.() 36-40 yaş 5.() 41 yaş ve üstü

3. Branşınız:

4. Öğretmenlikteki kıdeminiz nedir?

1.() 5 yıl ve altı 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5.() 21 yıl ve üstü

5.Yöneticilik göreviniz:

1. () Okul Müdürü 2.() Başmüdür yardımcısı 3.() Müdür yardımcısı

6.Yöneticilikteki Kıdeminiz:

7.Okul Yeri: () Köy () Kasaba () Şehir Merkezi

8.Okul Türü: () Anaokulu () İlköğretim Okulu () İlköğretim Okulu

() Anadolu Lisesi () Meslek Lisesi () Fen Lisesi

() Anadolu Öğretmen Lisesi

9.En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu ve Programı:

10.Her hangi bir eğitim sendikasına üye olma durumunuz: 1.Üyeyim ()

2. Üye değilim ()

11.Hangi atama türü ile atandınız?(Eğer iki atama türü ile atandıysanız iki kutucuğuda işaretleyiniz.)

1.() Sınav ile atanan yönetici 2.() Mülakat ile atanan yönetici 3.() Ek 2 ile atanan yönetici

Yönetici Görüşme Soruları

1.Yönetici olarak atanacak öğretmenler hangi yeterliliklere sahip olmalıdır?

2.Yönetici olarak atanma biçiminizin olumlu yönlerini belirtiniz?

3. Yönetici olarak atanma biçiminizin olumsuz yönlerini belirtiniz?

4.Yönetici olarak atama biçimlerini karşılaştırırsanız neler söylersiniz? Neden?

5.Atandığınız yöneticilik biçimi açısından sizce öğretmenler (birlikte çalıştığınız personeliniz) nasıl etkilenmektedir?

6.Yönetici atama biçiminiz söz konusu olduğunda okuldaki yönetim süreçlerine etkileri nelerdir?

7.Atanma biçiminizin kişisel hayatınıza etkileri neler olmuştur? Belirtiniz.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların ilk ve orta dereceli okullar yöneticiliklerine (okul müdürü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı) atanacakların atanma sürecine ilişkin yukarıdaki sorulardan farklı eklemek istediğiniz farklı görüş ve önerileriniz varsa lütfen yazınız. Sorularımı cevaplandığınız için çok teşekkür ederim.

.....

ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

Görüşme Tarihi:

Görüşme Yeri:

Değerli Meslektaşım,

10 Haziran 2014 tarihinde yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile yönetici atamaları Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşan sözlü sınav ile komisyon kararları oy çokluğu ile alınmaya başlanmıştır. Bu tarihten önce yönetici atama sınavı yapılmakta ve sınav puanı göz önüne alınarak yönetici atama yapılmaktaydı. Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların ilk ve orta dereceli okullar yöneticiliklerine (okul müdürü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı) atanacakların atanma sürecine ilişkin siz değerli öğretmenlerimizin görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla bir tez çalışması hazırlamaktayım.

Araştırmamın ilk bölümünde kişisel bilgiler; ikinci bölümünde ise araştırmamın konusu olan “Milli Eğitim Bakanlığı okul yönetici atama türlerinin öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçlerine üzerine etkileri” belirlemek amacıyla planlanan araştırmada sizin de görüşlerinizden faydalanmak istiyorum. Görüşme sırasında vereceğiniz yanıtlar sadece araştırma amacıyla kullanılacak olup herhangi bir kurum ya da kişilerle paylaşılmayacaktır.

Cevaplarınızla araştırmama vereceğiniz destekten dolayı ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için çok teşekkür ederim.

İnayet SAYAN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

Tez öğrencisi ve İngilizce öğretmeni

Öğretmen Kişisel Bilgileri

1. Cinsiyetiniz nedir?

1.() K 2.() E

2. Yaşınız kaçtır?

1.() 25 yaş ve altı 2.() 26-30 yaş 3.() 31-35 yaş 4.() 36-40 yaş 5.() 41 yaş ve üstü

3. Branşınız:

4. Öğretmenlikteki kıdeminiz nedir?

1.() 5 yıl ve altı 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5.() 21 yıl ve üstü

5.Okul Yeri: () Köy () Kasaba () Şehir Merkezi

6.Okul Türü: () Anaokulu () İlköğretim Okulu () Orta Okul

() Anadolu Lisesi () Meslek Lisesi () Fen Lisesi

() Anadolu Öğretmen Lisesi

7.En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu ve Programı:

8.Her hangi bir eğitim sendikasına üye olma durumunuz: 1.Üyeyim () 2. Üye değilim ()

9.Yöneticilik görevi yaptınız mı?

1. () Evet (...) yıl 2.(...)Hayır

10.Hangi atama türü ile atanan yönetici ile çalıştınız?(Eğer iki atama türü ile atanan yöneticilerle çalıştıysanız iki kutucuğuda işaretleyiniz.)

1.() sınavla atanan yönetici 2.() Mülakat ile atanan yönetici 3.() Ek 2 ile atanan yönetici

Öğretmen Görüşme Soruları

1.Sizce, atanacak yöneticiler hangi yeterliliklere sahip olmalıdır?

2.En son yönetici atama biçimini ele alırsak (mülakat ile yönetici atama) sizce olumlu yönleri nelerdir? Belirtiniz.

3. En son yönetici atama biçimini ele alırsak (mülakat ile yönetici atama) sizce olumsuz yönleri nelerdir? Belirtiniz.

4.Bir eğitimci olarak atama biçimlerini karşılaştırırsanız neler söylersiniz? Neden?

5.Yöneticinizin atandığı yöneticilik biçimi açısından siz öğretmenler mesleki açıdan nasıl etkilenmektedir?

6. Sizce, yöneticinizin atandığı yöneticilik biçimi açısından okuldaki yönetim süreçlerine etkileri nelerdir?

7. Yöneticinizin atandığı yöneticilik biçimi açısından sizin kişisel hayatınıza etkileri neler olmuştur? Belirtiniz.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların ilk ve orta dereceli okullar yöneticiliklerine (okul müdürü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı) atanacakların atanma sürecine ilişkin yukarıdaki sorulardan farklı eklemek istediğiniz farklı görüş ve önerileriniz varsa lütfen yazınız. Sorularımı cevaplandığınız için çok teşekkür ederim.....

.....

EK-2. Katılımcıların Kişisel Bilgileri

(Y: Okul Yöneticisi)

- Y1 Erkek, 36 yaşında, Fen Bilgisi Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 4, mesleki kıdem yılı 7, Orta Okulu, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- Y2 Erkek, 55 yaşında, Sınıf Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 24, mesleki kıdem yılı 27, İlköğretim Okulu, Köy, Sınav ve Mülakat ile Atanan Yönetici.
- Y3 Erkek, 48 yaşında, IHL Meslek Dersleri Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 10, mesleki kıdem yılı 15, Ortaöğretim, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- Y4 Kadın, 30 yaşında, Müzik Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 8, Ortaöğretim, Köy, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- Y5 Erkek, 45 yaşında, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 9, mesleki kıdem yılı 24, Ortaöğretim, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- Y6 Erkek, 37 yaşında, Sınıf Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 12, mesleki kıdem yılı 18, İlköğretim, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- Y7 Erkek, 38 yaşında, Tarih Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 9, mesleki kıdem yılı 15, Ortaöğretim, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- Y8 Erkek, 46 yaşında, Türkçe Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 13, mesleki kıdem yılı 20, Ortaokul, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- Y9 Erkek, 47 yaşında, Rehberlik Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 22, Ortaöğretim, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- Y10 Erkek, 46 yaşında, Rehberlik Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 23, mesleki kıdem yılı 25, Ortaöğretim, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.

- Y11 Erkek, 50 yaşında, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 22, mesleki kıdem yılı 27, Ortaöğretim, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- Y12 Erkek, 34 yaşında, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 6, mesleki kıdem yılı 12, Ortaokul, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M13 Erkek, 34 yaşında, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 5, mesleki kıdem yılı 12, Ortaöğretim, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- M14 Erkek, 33 yaşında, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 7, Ortaokul, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M15 Erkek, 41 yaşında, Türkçe Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 17, Ortaokul, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M16 Erkek, 42 yaşında, Okul Öncesi Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 2, mesleki kıdem yılı 15, Anaokulu, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- M17 Kadın, 38 yaşında, Okul Öncesi Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 9, mesleki kıdem yılı 15, Anaokulu, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- M18 Erkek, 56 yaşında, Tarih Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 20, mesleki kıdem yılı 26, Ortaöğretim, Merkez, Sınav ve Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M19 Kadın, 39 yaşında, Arapça Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 8, mesleki kıdem yılı 14, Ortaöğretim, Merkez. Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M20 Erkek, 50 yaşında, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 20, mesleki kıdem yılı 26, Ortaokul, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- M21 Erkek, 44 yaşında, Türkçe Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 8, mesleki kıdem yılı 21, Ortaokul, Merkez, Sınav ve Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M22 Erkek, 34 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 7, mesleki kıdem yılı 14, İlköğretim, Merkez. Mülakat ile Atanan Yönetici.

- M23 Erkek, 40 yaşında, Kimya Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 8, mesleki kıdem yılı 18, İlköğretim, Merkez, Sınav ile Atanan Yönetici.
- M24 Kadın, 35 yaşında, Okul Öncesi Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 6, mesleki kıdem yılı 13, Anaokulu, Merkez, Sınav ve Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M25 Erkek, 41 yaşında, Özel Eğitim Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 14, İlköğretim, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M26 Erkek, 49 yaşında, Rehberlik Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 20, mesleki kıdem yılı 25, İlköğretim, Merkez. Sınav ve Mülakat ile Atanan Yönetici.
- M27 Erkek, 41 yaşında, İngilizce Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 16, İlköğretim, Merkez, Mülakat ile Atanan Yönetici.

(Ö: Öğretmen)

- Ö1 Kadın, 32 yaşında, Okul Öncesi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 8, Anaokulu, Merkez.
- Ö2 Kadın, 43 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 18, İlköğretim, Merkez.
- Ö3 Kadın, 32 yaşında, İngilizce Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 9, İlköğretim, Merkez.
- Ö4 Kadın, 43 yaşında, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 18, İlköğretim, Merkez.
- Ö5 Kadın, 45 yaşında, Edebiyat Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 24, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö6 Kadın, 34 yaşında, Matematik Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 10, Ortaokul, Merkez.

- Ö7 Kadın, 38 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 15, İlköğretim, Merkez.
- Ö9 Kadın, 38 yaşında, Kimya Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 16, Ortaokul, Merkez.
- Ö9 Kadın, 35 yaşında, , Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 10, Ortaokul, Merkez.
- Ö10 Kadın, 34 yaşında, , Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 10, Ortaokul, Merkez.
- Ö11 Kadın, 34 yaşında, , Beden Eğitimi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 10, Ortaokul, Merkez.
- Ö12 Kadın, 32 yaşında, Okul Öncesi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 8, Anaokulu, Merkez.
- Ö13 Kadın, 33 yaşında, Okul Öncesi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 7, Anaokulu, Merkez.
- Ö14 Kadın, 48 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 25, İlköğretim, Merkez.
- Ö15 Kadın, 45 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 17, İlköğretim, Merkez.
- Ö16 Erkek,44 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 18, , İlköğretim, Merkez.
- Ö17 Erkek, 43 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 17, İlköğretim, Merkez.
- Ö18 Erkek, 37 yaşında, Beden Eğitimi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 9, Ortaöğretim, Merkez.

- Ö19 Erkek, 40 yaşında, Fizik Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 16, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö20 Erkek, 47 yaşında, Tarih Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 23, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö21 Erkek, 43 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 18, İlköğretim, Merkez.
- Ö22 Erkek, 42 yaşında, Biyoloji Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 22, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö23 Kadın, 34 yaşında, İngilizce Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 6, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö24 Kadın, 36 yaşında, İngilizce Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 14, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö25 Kadın, 38 yaşında, Edebiyat Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 16, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö26 Erkek, 35 yaşında, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 9, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö27 Erkek, 48 yaşında, Felsefe Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 18, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö28 Erkek, 37 yaşında, Coğrafya Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 14, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö29 Erkek, 47 yaşında, Tarih Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 22, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö30 Erkek, 37 yaşında, Tarih Öğretmenliği, yöneticilik kıdem yılı 10, mesleki kıdem yılı 16, Ortaöğretim, Merkez.

- Ö31 Erkek, 41 yaşında, Edebiyat Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 16, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö32 Kadın, 28 yaşında, Sınıf Öğretmenliği, , mesleki kıdem yılı 6, İlköğretim, Merkez.
- Ö33 Erkek, 38 yaşında, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 12, Ortaöğretim, Merkez.
- Ö34 Erkek,38 yaşında, Coğrafya Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 16,Ortaöğretim, Merkez.
- Ö35 Erkek, 36 yaşında, Türkçe Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 13, Ortaokul, Merkez.
- Ö36 Erkek, 34 yaşında, Fen Bilgisi Öğretmeni, mesleki kıdem yılı 8, Ortaokul, Merkez.
- Ö37 Erkek, 46 yaşında, Rehberlik Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 3, mesleki kıdem yılı 22, Ortaokul, Merkez.
- Ö38 Kadın, 32 yaşında, Müzik Öğretmenliği, yöneticilikteki kıdem yılı 2, mesleki kıdem yılı 8,Ortaokul, Merkez.
- Ö39 Erkek, 38 yaşında, Fen Bilgisi Öğretmeni, yöneticilikteki kıdem yılı 2,mesleki kıdem yılı 14, Ortaokul, Merkez.
- Ö40 Kadın, 33 yaşında, Okul Öncesi Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 8, Anaokulu, Merkez.
- Ö41 Erkek, 34 yaşında, Türkçe Öğretmenliği, mesleki kıdem yılı 12, Ortaokul, Merkez.

EK-3. Uygulama İzin Belgeleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/07/2017-E.33959



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :56314351-730.08.03/
Konu :Anketler

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a) Enstitü Sekreterliği, 23/06/2017 Tarihli, 31176 sayılı yazı.
b) 23/06/2017 Tarihli, 56314351-044-10104 sayılı yazı.
c) Strateji Geliştirme Bölümü, 13/07/2017 tarihli ve 10710318 sayılı yazı.

İlgi (b) yazınız ve ilgi (a) yazınız gereğince Enstitünüz 119901017 nolu öğrencisi İlayet SAYAN'ın bilimsel amaçlı anket çalışması hakkındaki izin isteginiz, Tokat Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne iletilmiş olup, cevabı ilgi (c) yazı sureti ilişikte gönderilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

e-İmza
Prof. Dr. Ali KASAP
Rektör Yardımcısı

EK :
İlgi Yazı



T.C.
YOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 27001672-44-E.10710318
Konu : Araştırma İzni

13.07.2017

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 23/06/2017 tarih ve 10104 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ekinde gönderilen Üniversitenizin Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi İlayet SAYAN'a ait araştırma izni Müdürlüğümüz İnceleme Komisyonu tarafından incelenmiş, söz konusu araştırmanın yapılmasında herhangi bir sakınca olmayacağı kanaatine varılmış olup, konu ile ilgili Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilginizi ve gereğini arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek : Valilik Onayı

Görevli Elemanın Adı
13.07.2017
Adnan YILMAZ



T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 27001677-44-E.10671269
Konu : Araştırma İzni Verilmesİ

12/07/2017

VALİLİK MAKAMINA

- Đđđ : a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarında Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi
b) 09/10/2014 tarihli ve 27001677/600-4437181 sayılı Valilik Makam Örneği.
c) Araştırma İzinleri İnceleme Komisyonunun 11/07/2017 tarihli tutanağı.

GOP Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi İnuyet SAYAN Tokat Merkez ekli listede isimleri belirtilen okullarda görevli okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik "Millî Eğitim Bakanlığı Okul Yönetici Atama Türlerinin Öğretmenler, Okul Yöneticileri ve Eğitim Öğretim Süreçleri Üzerine Etkileri" ile ilgili ölçek uygulaması konusunda hazırlanmış olduğu bilimsel amaçlı anket çalışmasını uygulamak istemektedir.

Söz konusu bilimsel amaçlı çalışmanın Tokat Merkez ekli listede belirtilen okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulama yapılması Müdürlüğümüzde uygun görülmektedir.

Makamunuzca da uygun görüldüğü takdirde Olur'unuza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
12/07/2017

Mehmet Suphi KÜSBETCİ
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: İnayet SAYAN

Doğum Yeri: KOCAELİ

Doğum Yılı:1986

Mail Adresi: inayetsayan@gmail.com

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

- **Lise:** Neşet Yalçın Anadolu Lisesi (2000-2004)
- **Lisans:** Anadolu üniversitesi İngilizce öğretmenliği (2004-2008)
- **Yüksek Lisans:** Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı (2011-)

MESLEKİ BİLGİLER

- 17/11/2008-16/08/2010 Diyarbakır Sur Çarıklı Fabrika İlköğretim Okulu, İngilizce Öğretmeni
- 24/08/2010 -14/08/2014 Tokat Merkez Bedestenlioğlu ilköğretim Okulu, İngilizce Öğretmeni
- 14/08/2014-05/09/2017 Tokat Merkez Arif Nihat Asya Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi, İngilizce Öğretmeni
- 20/09/2017- İstanbul Ataşehir Sakarya İlkokulu, İngilizce Öğretmeni